

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Yritykset • 2019:54

# Yrityspalvelu- ekosysteemi 2020+ Kohti yhteistä yrityspalvelustrategiaa



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet



Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:54

# YRITYSPALVELUEKOSYTEEMI 2020+

Kohti yhteistä yrityspalvelustrategiaa

Kehittämislinjauksia

Työpaperi

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN painettu: 978-952-327-458-7

ISBN PDF: 978-952-327-459-4

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2019



Painotuotteet  
4041-0619



## Kuvailulehti

Julkaisija	Työ- ja elinkeinoministeriö		7.11.2019
Tekijät	Marjukka Aarnio, Anne Jortikka, Pietari Suomela, Vappu Vienamo		
Julkaisun nimi	Yrityspalveluekosysteemi 2020+ – kohti yhteistä yrityspalvelustrategiaa -työpaperi		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:54		
Teema	Yritykset		
ISBN painettu	978-952-327-458-7	ISSN painettu	1797-3554
ISBN PDF	978-952-327-459-4	ISSN PDF	1797-3562
URN-osoite	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4</a>		
Sivumäärä	96	Kieli	Suomi
Asiasanat	Yritykset, yrityspalvelut, kasvuyritykset, yrityspalvelustrategia		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Selvityksen tavoitteena on nostaa esiin yrityspalvelujärjestelmän tunnistettuja kehittämiskohteita ja tarjota niihin myös kehittämisehdotuksia. Lähtökohtana on, että asiakasnäkökulma ja palvelujen vaikuttavuus ovat keskiössä palvelukokonaisuutta kehitettäessä.</p> <p>Ekosysteemitarkastelussa hyödynnettiin ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa tehdyn kyselyn tuloksia sekä aikaisempia yrityspalveluista tehtyjä tutkimuksia ja selvityksiä.</p> <p><b>Selvitys jakautuu kolmeen osaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• taustaselvityksien ja työpajojen pohjalta saadut keskeiset havainnot</li><li>• yrityskannan ja nykyisen julkisen yrityspalvelukentän nykytilakuvaus</li><li>• kehittämisehdotukset.</li></ul> <p><b>Kehittämisehdotukset on tiivistetty seuraaviin osiin:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• yritysten toimintaedellytyksistä huolehtiminen</li><li>• yrityspalveluiden yhteistyö</li><li>• yhtenäinen palvelualusta ja käyttöliittymä.</li></ul> <p>TEM yhteyshenkilö: Marjukka Aarnio, alueet ja kasvupalvelut-osasto, puh. 029 504 7150</p>			
Kustantaja	Työ- ja elinkeinoministeriö		
Painopaikka ja vuosi	PunaMusta Oy, 2019		
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Julkaisumyynti: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a>		

## Presentationsblad

<b>Utgivare</b>	Arbets- och näringsministeriet		7.11.2019
<b>Författare</b>	Marjukka Aarnio, Anne Jortikka, Pietari Suomela, Vappu Vienamo		
<b>Publikationens titel</b>	Arbetsdokument Ekosystem för företagstjänster 2020+ – mot en gemensam strategi för företagstjänster		
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Arbets- och näringsministeriets publikationer 2019:54		
<b>Tema</b>	Företag		
<b>ISBN tryckt</b>	978-952-327-458-7	<b>ISSN tryckt</b>	1797-3554
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-459-4	<b>ISSN PDF</b>	1797-3562
<b>URN-adress</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4</a>		
<b>Sidantal</b>	96	<b>Språk</b>	Finska
<b>Nyckelord</b>	Företag, företagstjänster, tillväxtföretag, strategi för företagstjänster		

**Referat**

Målet med utredningen är att lyfta fram identifierade utvecklingsobjekt i systemet med företagstjänster och även erbjuda utvecklingsförslag för dem. Utgångspunkten är att kundperspektivet och tjänsternas effektivitet är i fokus vid utvecklandet av tjänstehelheten.

Vid granskningen av ekosystemet utnyttjades resultaten av den enkät som gjordes vid närings-, trafik- och miljöcentralerna och arbets- och näringsbyråerna samt tidigare undersökningar och utredningar om företagstjänster.

**Utredningen är delad i tre delar:**

- centrala observationer som erhållits utifrån bakgrundsutredningar och workshoppar
- nulägesbeskrivning av företagsstocken och det nuvarande offentliga fältet av företagstjänster
- utvecklingsförslag.

**Utvecklingsförslagen har sammanfattats i följande delar:**

- verksamhetsföresättningsarna för företag ska tryggas
- samarbetet mellan företagsservicen
- en gemensam tjänsteplattform och ett gemensamt användargränssnitt.

ANM kontaktperson: Marjukka Aarnio, avdelningen för regioner och tillväxttjänster, tfn 029 504 7150

<b>Förläggare</b>	Arbets- och näringsministeriet
<b>Tryckort och år</b>	PunaMusta Ab, 2019
<b>Distribution/ beställningar</b>	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Beställningar: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a>

## Description sheet

Published by	Ministry of Economic Affairs and Employment		7 November 2019
Authors	Marjukka Aarnio, Anne Jortikka, Pietari Suomela, Vappu Vienamo		
Title of publication	Business service ecosystem 2020 + - Towards a common business service strategy - working paper		
Series and publication number	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2019:54		
Subject	Enterprises		
ISBN (printed)	978-952-327-458-7	ISSN (printed)	1797-3554
ISBN PDF	978-952-327-459-4	ISSN (PDF)	1797-3562
Website address (URN)	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4</a>		
Pages	96	Language	Finnish
Keywords	Companies, business services, growth companies, business service strategy		
<b>Abstract</b> <p>The objective of the report is to discuss identified areas of the business services system in need of development, and to suggest improvements. The guiding principle is that the customer perspective and service effectiveness are the key priorities in the service development work.</p> <p>The results of a survey conducted in ELY Centres and TE Offices in the spring were utilised in a business service ecosystem review, as well as earlier studies and surveys on business services.</p> <p><b>The report consists of three parts:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Key findings from background studies and workshops</li><li>• Description of the existing stock of enterprises and the public providers of business services</li><li>• Development proposals</li></ul> <p><b>Development proposals are made for the following areas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ensuring healthy operating conditions</li><li>• Cooperation between business service providers</li><li>• A consistent service platform and user interface</li></ul> <p>Contact person at the Ministry of Economic Affairs and Employment: Marjukka Aarnio, Regions and Growth Services Department, tel. +358 29 504 7150</p>			
Publisher	Ministry of Economic Affairs and Employment		
Printed by (place and time)	PunaMusta Ltd, 2019		
Distributed by/ publication sales	Electronic version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Publication sales: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a>		





# Sisältö

<b>Tiivistelmä</b> .....	9
<b>1 JOHDANTO</b> .....	13
1.1 OSALLISTAVA JA OSAAVA SUOMI.....	17
Osaavan työvoiman saanti ja osaamisen kehittäminen.....	17
Yrittäjyysstrategia.....	18
Innovaatiot ja ekosysteemit.....	18
Vienti ja kansainvälisyys.....	18
Toimialojen kasvuhalukkuus ja rohkea uudistuminen.....	19
Rahoitus.....	19
1.2 TYÖPROSESSI.....	20
1.2.1 Kysely TE-toimistoille ja ELY-keskuksille.....	20
1.2.2 Yhteenveto aiemmista selvityksistä (Owal Group).....	23
1.2.3 Työpajat yrityspalvelutoimijoiden ja sidosryhmien kanssa.....	24
<b>2 NYKYTILA &amp; KEHITTÄMISSUUNNAT</b> .....	25
2.1 Yrityskanta.....	25
2.2 YRITYSPALVELUT.....	28
2.2.1 TEM-konsernin yrityspalvelutoimijat ja palvelut.....	32
Team Finland -verkosto.....	32
ELY-keskukset.....	33
TE-toimistot.....	35
Business Finland.....	36
Finnvera.....	36
2.2.2 Kunnalliset yrityspalvelut.....	37
2.2.3 Palvelujen kohdentuminen.....	41
2.2.4 Verkostoyhteistyö.....	43
2.2.5 Innovaatioympäristöjen kehittäminen osana julkisia yrityspalveluita.....	45
2.2.6 Julkisten yrityspalvelujen digitalisaatio.....	46

<b>3 KEHITTÄMISLINJAUKSIA</b> .....	48
Kehittämislinjauksia: .....	48
3.1 YRITYSTEN TOIMINTAEDELLYTYKSISTÄ HUOLEHTIMINEN .....	50
3.1.1 Varmistetaan työvoiman saatavuutta .....	50
3.1.2 Kehitetään osaamista yrityksissä.....	51
3.2 YRITYSPALVELUJEN YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT .....	52
3.2.1 Selkeytetään toimijakenttää ja poistetaan päällekkäisyyksiä.....	52
3.2.2 Kehitetään kunta-valtio -yhteistyötä .....	54
3.2.3 Yhtenäistetään kehittämistyötä .....	55
3.2.4 Yhteensovitetään palveluverkostoja.....	56
3.3 YHTENÄINEN KÄYTTÖLIITTYMÄ.....	57
3.3.1 Yhteinen digitaalinen palvelualusta.....	57
3.3.2 Esimerkkejä keskusteluissa olleista uudenlaisista työvälineistä .....	59
Kehittämispassi ja kehittämiseteli .....	59
 <b>LÄHTEET</b> .....	 60
 <b>LIITTEET</b> .....	 62
YRITYSPALVELUEKOSYSTEEMI 2020+	
ELY-keskusten ja TE-toimistojen yritys- ja elinkeinopalveluihin liittyvä selvitys.....	62

## Tiivistelmä

Keväällä 2019 käynnistyi työ- ja elinkeinoministeriön alueet ja kasvupalvelut -osaston aloitteesta yrityspalvelujen ekosysteemitarkastelu, jonka tavoitteena on nostaa esiin yrityspalvelujärjestelmän tunnistettuja kehittämiskohteita ja tarjota niihin myös kehittämis ehdotuksia. Työssä on osallistettu laajasti yrityspalvelukentän toimijoita. Lähtökohtana on, että asiakasnäkökulma ja palvelujen vaikuttavuus ovat keskiössä palvelukokonaisuutta kehitettäessä.

Tässä työssä yrityspalveluita pyritään tarkastelemaan ekosysteemiajattelun pohjalta. Jotta yritykset saavat parhaan mahdollisen palvelun, on tarpeen edistää yrityspalvelutoimijoiden välistä yhteistyötä. Yhdyspintojen tarkastelu asiakaslähtöisesti voi auttaa selkeyttämään palvelukokonaisuutta niin, että kokonaisuudesta tulee asiakkaan kannalta helpommin hahmotettava. Hyvin koordinoitu yhteistyö eri toimijoiden välillä luo edellytyksiä myös palvelujen vaikuttavuuden paranemiselle. Lähtökohtana kestävä kasvun agendan mukaisesti on yritysten kasvun ja uudistamisen tukeminen sekä samanaikaisesti työvoiman saatavuuden varmistaminen.

Ekosysteemitarkastelussa hyödynnettiin keväällä 2019 ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa tehdyn kyselyn tuloksia sekä aikaisempia yrityspalveluista tehtyjä tutkimuksia ja selvityksiä. Aikaisempien selvitysten pohjalta Owal Group teki yhteenvedon, jonka pohjalta nostettiin esille nykyisen palveluekosysteemin kipupisteitä ja kehittämisajatuksia.

Näiden lisäksi järjestettiin kolme sidosryhmätilaisuutta, joista ensimmäinen oli TEM:n sisäinen, toinen TEM-konsernin sisäinen ja kolmanteen oli kutsuttu myös laajemmin yrityspalveluihin liittyviä sidosryhmiä (mm. asiakkaita, yrittäjäjärjestöjen ja kuntasektorin edustajia).

Em. aineistojen ja sidosryhmäkeskustelujen pohjalta on arvioitu, millaisin kehittämislinjauksin yrityspalveluekosysteemin kehittämisessä olisi mahdollista edetä. Aja-tuksena on, että tehtyä työtä voitaisiin hyödyntää mm. tulevan yrittäjyysstrategian valmistelussa. Tämän lisäksi työ antaa pohjamateriaalia mm. työllisyyden edistämisen ministeriryhmälle palvelurakenteiden kehittämiseen sekä kuntayhteistyön, palvelumallien ja digitalisaation edistämiseen.

### **Raportti jakautuu osiin:**

- taustaselvityksien ja työpajojen pohjalta saadut keskeiset havainnot
- yrityskannan ja nykyisen julkisen yrityspalvelukentän kuvaus
- kehittämisehdotuksia

### **Kehittämisehdotukset on tiivistetty seuraavasti:**

#### **Yritysten toimintaedellytyksistä huolehtiminen – Miksi**

- Keskeisiä toiminnan tavoitteita ovat kansainvälistyminen, kestävä kasvu, uusiutuminen
- Varmistetaan työvoiman saatavuus yrityksissä – yritykset saavat tarvitsemansa työvoiman
- Kehitetään osaamista yrityksissä – yrityksille löytyy heidän tarpeitaan vastaavat palvelut

#### **Yrityspalvelujen yhteistyö ja ekosysteemit – Miten**

- Selkiytetään yhteisiä tavoitteita ja toimijoiden roolia
- Korostetaan yritysten uudistumisen ja kasvun tukemisessa useiden eri toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja tavoittehakuista yhteistyötä ekosysteemin lähestymistavan mukaisesti esim. hyödyntäen TEM:n tulosohjauksen keinoja
- Kehitetään kunta-valtio -yhteistyötä sopimuksellisesti, ”työllisyyden ja elinvoiman ekosysteemin kehityspolku” – esimerkkinä kumppanuusmalli Oulussa.
- Osana Team Finland -toiminnan kehittämistä ja julkisrahoitteisten yrityspalvelujen vaikuttavuuden vahvistamista on tärkeää kytkeä yhä tiiviimmin yhteen valtio- ja EU-rahoitteiset yrityspalvelut kuntien elinvoimapalvelujen kanssa
- Pk-yritysten uudistumisen, kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittamiseksi on tarpeen lisätä sopimuksellista yhteistyö-

tä valtiollisten toimijoiden ja kuntatoimijoiden kesken yhä asiakaslähtöisemmän ja vaikuttavamman yrityspalvelujen kokonaisuuden rakentamiseksi

### **Yhtenäinen palvelualusta, käyttöliittymä eri toimijoille – Mitä**

- Tarvitaan hyvin toimiva yhteinen digitaalinen palvelualusta kokoamaan yrityspalvelut asiakaslähtöisesti
- Arvioidaan, edetäänkö olemassa olevia palveluja kehittämällä vai tarvitaanko kokonaan uusi palvelualusta, jonka kautta kaikki yrityspalvelutoimijat tarjoavat palveluaan
- TEM ottaa aktiivisen roolin yhtenäisen digitaalisen alustan kehittämisessä ja käyttöönotossa
- Selvitetään ja edistetään asiakastietojen (CRM) joustavaa ja tehokasta yhteiskäyttöä, erityisesti kuntatoimijoiden kanssa
- Hyödynnetään tekoälyä palvelujen tuotannossa nykyistä selvästi laajemmin
- Vahvistetaan tietopohjaa asiakasodotuksista, yritysten tarpeista ja yritystoiminnan yleisistä kehittämisedellytyksistä
- Yksinkertaistetaan ja selkeytetään palveluita yhteisin välinein, esim. ”kehittämispassilla” ja ”kehittämissetelillä”

Yrityspalvelujen yleisenä tavoitteena on tukea yritysten perustamisessa, yritysten kasvun ja uudistumisen tukeminen sekä samanaikaisesti osaavan työvoiman saavuuden turvaaminen.

On hyvä kysyä, olemmeko tehneet valintoja, jotka auttavat yrityksiä kestäväan kasvuun, uudistumiseen ja kansainvälistymiseen. Ovatko palvelut vaikuttavia? Pysymmekö tarjoamaan palveluja, jotka vastaavat yritysten tarpeisiin? Syntyykö palveluvalikoimasta kokonaisuus, josta asiakas löytää helposti yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivat palvelut? Olemmeko hyödyntäneet riittävästi digitalisaation mahdollisuuksia? Olemmeko rakentaneet palveluita liian organisaatiolähtöisesti, kukin omista lähtökohdistamme?

Tehdyn työn pohjalta esitetään, että käynnistetään yrityspalveluekosysteemi 2020+ -jatkotyö yrittäjyysstrategian yhteydessä. Kehittämislinjauksissa toivotaan olevan syötteitä myös työvoimapolitiikan palvelurakenneryhmälle. Kehittämisehdotuksia on tarkoitus sisällyttää tulosohjauksen tavoitteisiin.

Jatkotyön tarkoituksena on huolehtia esitettyjen kehittämislinjausten suuntaisen kehittämistyön koordinaatiosta ja pyrkiä parantamaan palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa. Yhteistyön muotona on esimerkiksi kehittämisfoorumi, jonka tarkoituksena on tiivistää verkostoyhteistyötä.

Monet kiitokset kaikille työhön osallistuneille sidosryhmille, työ- ja elinkeinoministeriön asiantuntijoille, sekä TEM-konsernin toimijoille. Kirjoitustyöstä kiitokset etenkin korkeakouluharjoittelija Pietari Suomelalle, joka on koostamisen ja kirjoittamisen lisäksi tuonut rakentavia kyseenalaistavia näkökulmia työhön. Kiitokset myös erikseen erityisasiantuntija Vappu Vienamolalle, joka on ollut kirjoitustyössä korvaamaton apu. Kiitokset alueille sekä ELY-keskuksille ja TE-toimistoille kehittämis- ja asiakkuuspäällikkö Anne Jortikan johdolla tehdystä tilanpäivityksestä sekä kehittämis ehdotuksista.

Hyvästä yhteistyöstä kiittäen

*Marjukka Aarnio*

*teollisuusneuvos*

*työ- ja elinkeinoministeriö, alueet ja kasvupalvelut -osasto*

# 1 JOHDANTO

Yritysten tarpeiden muuttuminen ja työn murros luovat jatkuvan tarpeen yrityspalvelujen kehittämiseksi. Hallituksen *kestävän kasvun strategia* ja 75 %:n työllisyystavoite haastavat etsimään uusia ratkaisuja. Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työn tarkoitus on tarjota tulevaan *yrittäjyysstrategiaan* ehdotuksia yrityspalvelujen kokonaisnäkökulmasta. Samoin selvityksessä on aihioita työllisyyden edistämisen työryhmään erityisesti palvelurakenteen näkökulmasta. Yhdessä toimimalla yritys- ja työllisyyspalvelut edistävät kasvua ja työllisyyttä paremmin kuin erillisinä toimien.

Työ pyrkii tuomaan esiin yrityspalvelujärjestelmän tunnistettuja kehittämiskohteita ja tarjoamaan niihin myös kehittämis ehdotuksia. Keskeistä on, että asiakasnäkökulma ja palvelujen vaikuttavuus ovat keskiössä palvelukokonaisuutta kehitettäessä. Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet yhä moninaisemmiksi.

TEM:n käynnistämän ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa toteutetun yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työn lähtökohdiksi asetettiin:

1. tavoitteena selkeä kokonaiskuva yrityspalveluista,
2. selvitetään, missä määrin nykyinen palvelutarjoama vastaa tarpeisiin,
3. palvelujen kohdentuminen suhteessa asiakassegmentteihin,
4. toimijoiden roolit ja vastuut,
5. Team Finland toiminta ja
6. toiminnan tuloksellisuus.



**Kuva 1. Yrittäjäpalveluekosysteemi 2020+ -työn rakenne.**

Tässä työssä yrittäjäpalveluita pyritään tarkastelemaan ekosysteemiajattelun pohjalta. Ekosysteemi on käsitteenä häilyvä, mutta usein sillä tarkoitetaan monen toimijan muodostamaa kokonaisuutta, jota ei ohjata ylhäältä käsin. Ekosysteemi voi olla esimerkiksi alueellinen, kuten tässä työssä esimerkkinä olevan Business Oulun ympärille rakentuva Oulun alueen yrittäjäpalveluekosysteemi. Alueellinen ekosysteemi voi Vaasan energiaklusterin tapaan rakentua myös toimialan ympärille.

Yrittäjäpalveluekosysteemi 2020+ -työllä halutaan edistää toimijoiden välistä yhteistyötä käynnistämällä keskustelua yrittäjäpalvelujen tuottajien välille. Yhdyspintojen tarkastelu asiakaslähtöisesti voi auttaa selkeyttämään palvelukokonaisuutta niin, että kokonaisuudesta tulee asiakkaan kannalta selkeämpi ja yksinkertaisempi, mikä puolestaan auttaa asiakasta löytämään helpommin omalle organisaatiolleen parhaiten soveltuvat palvelut. Hyvin koordinoitu yhteistyö eri toimijoiden välillä luo edellytyksiä myös palvelujen vaikuttavuuden paranemiselle.

Synergia kannattaa hakea paikallisen, alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen tason toimijoiden yhteistyötä tiivistämällä. Palvelukokonaisuudessa on otettava huomioon myös alueelliset ja toimialakohtaiset erityispiirteet – kansallinen koordinaatio kuitenkin koko ajan säilyttään.

Luomalla toimivia ja vahvoja verkostoja sekä keskittämällä voimavaroja tietyillä osa-alueilla yrittäjäpalveluilla mahdollistetaan suomalaisten yritysten entistä vahvempi kasvu globaaleilla markkinoilla.



Hallitusohjelmassa linjataan lisäpanostuksista viennin ja kansainvälisen kasvun edistämiseksi. Perinteiset toimialat ylittävä viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma 2030 valmistellaan vuoden 2019 aikana. Valtiorahoitteisten kansainvälistymispalvelujen Team Finland -verkostoa koordinoi TEM:n alainen Business Finland. Vuoden 2019 alussa käynnistynyt Team Finland -strategiatyö tavoittelee Team Finland -verkoston toimijoiden tiiviimpää yhteistyötä ja asiakastyön pullonkaulojen purkamista. Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työ keskittyy alueilla ja paikallisella tasolla tapahtuvaan yhteistyöhön sekä näiden linkittämiseen valtiorahoitteisten kansainvälistymispalvelujen kanssa.

Keväällä 2019 tehtiin erillinen kysely ELY-keskuksille ja TE-toimistoille, jotta alueellisista palvelujärjestelmistä saataisiin parempi tilannekuva ja alueiden näkemyksiä palvelukokonaisuuden kehittämiseen.

Hallitusohjelman linjausten ja muiden kehittämistavoitteiden pohjalta on nostettu TE-palvelujen ja ELY-keskusten TEM-hallinnonalan yrityspalvelujen uudistaminen vahvasti esille. Hallituksen päättämät lisäpanostukset aktiiviseen työvoimapolitiikkaan tekevät mahdolliseksi ja välttämättömäksi palvelutason nostamisen palvelurakennetta samalla uudistaen. Hallitusohjelmassa korostetaan kuntien roolia palvelujen järjestämisessä, ja nyt onkin tärkeää, että kuntatoimijoiden kanssa tehdään entistä tiiviimpää yhteistyötä sekä työvoima- että yrityspalveluita kehitettäessä.

Kuntayhteistyössä painottuvat työllisyyden hoitoon liittyvät toimet, mutta myös yrityspalvelujen puolella on hyvä mahdollisuus hakea synergiaa. Kaupunkien, kuntien, alueiden ja kansallisten yrityspalvelujen välistä yhteistyötä on syytä voimistaa.

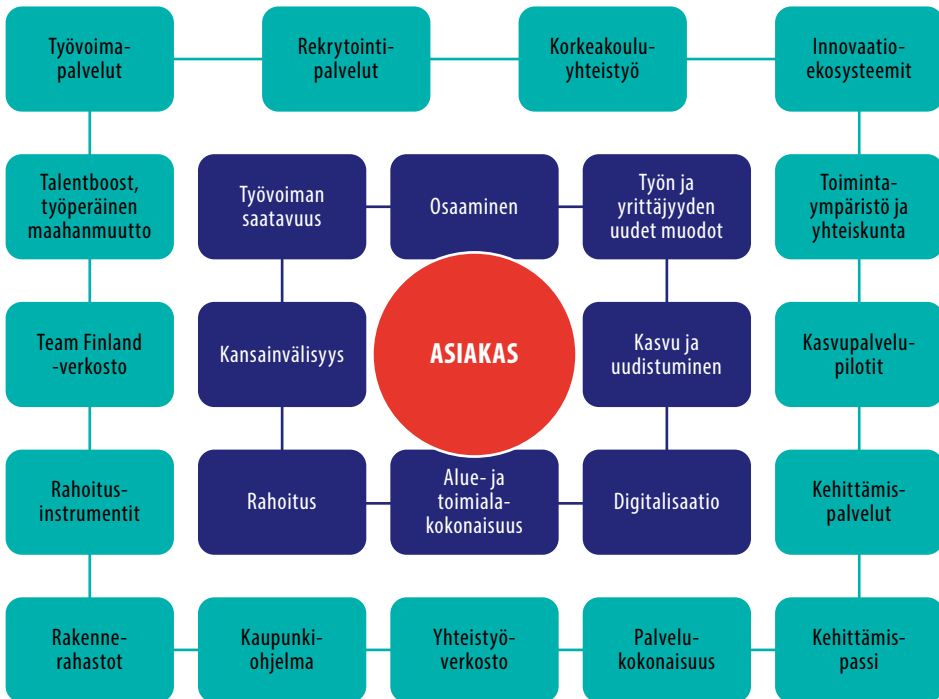
Osaaminen on keskeisessä roolissa yritysten onnistumisen kannalta. Hallitusohjelmaan on kirjattu jatkuvan oppimisen uudistaminen, joka toteutetaan kolmikan-  
taisena yhteistyönä yhdessä koulutuksen järjestäjien kanssa. Yhteistyötä OKM:n ja koko koulutussektorin kanssa tiivistetään. Jotta pystymme ratkaisemaan osaavan työvoiman saatavuuden ongelmia, tarvitsemme osaamisen kehittämistä yritysten sisällä sekä julkisten koulutuspanostusten kohdentamista aloille, joissa työvoimaa tarvitaan. Viennin ja kansainvälisen kasvun merkitys korostuu entisestään, ja tämä heijastuu yrityspalvelujen kohdentumiseen.

Jotta palvelujen asiakaslähtöisessä kehittämisessä yrityspalvelujen kokonaisuuden tasolla onnistutaan, on syytä herättää keskustelua yrityspalveluja tuottavien

organisaatioiden välillä. On tärkeää selvittää nykytilaa, arvioida tarkemmin yrityspalvelujen asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta sekä sopia yhteisistä tavoitteista, yhteistyön malleista ja tehtäväjaosta. Lisäksi on hyvä arvioida, mitä palveluita on järkevä tuottaa julkisina palveluina ja mikä voidaan jättää yksityisen sektorin hoidettavaksi.

Julkisten yrityspalvelujen tulee jatkossakin mahdollistaa yritysten, tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välinen yhteistyö. Myös yksityistä palvelutarjontaa voidaan edistää yrityspalveluissa public-private-yhteistyön kautta.

Tavoitteellinen kokonaisuuden koordinointi edellyttää vahvaa sidosryhmätyötä, jonka yhteydessä hyödynnetään verkostojohtamisen menetelmiä.



Kuva 2. Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työn asiakaskeskeisyys tarpeista palveluihin.

## 1.1 OSALLISTAVA JA OSAAVA SUOMI

Rinteen hallituksen hallitusohjelman *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta* keskeinen periaate on ilmiöpohjainen ratkaisuhakuisuus, joka kasvavan kompleksissa ympäristössä onkin luonnollinen kehityssuunta. Muutoksen nopeus haastaa päätöksentekoa ja julkista hallintoa kehittämään yhä nopeammin uusia toimintatapoja.

Hallitusohjelmassa mainitut megatrendit, kuten ilmastonmuutos, kaupungistuminen, globalisaatio ja teknologian kehitys, vaikuttavat myös yrityspalvelujen kehittämistyöhön ja luovat paineita onnistuneelle yrittäjyyspolitiikalle. Yhteiskuntaa tulee kehittää yrittäjyystävällisempään suuntaan, sillä uusia työpaikkoja syntyy etenkin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Viranomaisen päätöksenteon on oltava joustavaa ja yrittäjyyttä tukevaa.

Suurten kaupunkien erityisrooli kasvun moottoreina tulee huomioida – seutukuntia unohtamatta. Alueelliset erityispiirteet on huomioitava, jotta saadaan syntymään alueen vahvuudet huomioivaa kasvua. Osaamisen kehittämiseen ja TKI-toimintaan on panostettava vahvasti. Yritysten rekrytointi- ja henkilöstöosaamista on syytä vahvistaa. Erityisenä haasteena on kansainvälisen työvoiman rekrytoinnin kehittäminen. Osaaminen yrityksissä mahdollistaa niiden uusiutumisen globaalien megatrendien mukaisesti. Onkin tärkeää, että julkiset yrityspalvelut jatkavat yritysten sisäisen osaamisen tukemista.

Seuraavaksi erotellaan hallitusohjelmasta Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työn kannalta keskeisimmät asiakokonaisuudet. On kuitenkin hyvä huomata, että hallitusohjelman linjaukset koskevat yritysten yleistä toimintaympäristöä, eivätkä rajoitu yksinomaan yrityspalvelujen kehittämiseen.

### Osaavan työvoiman saanti ja osaamisen kehittäminen

Tällä hetkellä yksi suurimmista suomalaisten yritysten kasvun esteistä on osaavan työvoiman saatavuus. Työperäinen maahanmuutto siirtyy alkavalla hallituskaudella TEM:n hallinnon alaisuuteen, jolloin työperäinen maahanmuutto liitetään hallitusohjelman mukaisesti yritysten kasvutavoitteisiin, jotta TKI-toiminnan kasvualat saavat tarvitsemiaan erityisosaajia, tutkijoita ja opiskelijoita. Kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa on kansallisen tason verkostotoiminta tärkeää, jotta toimiala- ja

aluekohtaiset erityistarpeet tulevat huomioiduksi. Olennaista on myös oleskeluluvan hakemisen ja hakemusten käsittelyprosessien digitalisoiminen, mikä onkin jo hiljalleen käynnistetty.

## **Yrittäjyysstrategia**

*Luodaan yrittäjyysstrategia, joka ottaa huomioon eri kokoiset yritykset sekä nuoret kasvuyritykset. Strategia sisältää yksinyrittäjien aseman ja mikroyritysten työllistämisen edistämisen, luovan alan arvomuodostuksen ja liiketoimintamallien kehittämisen, pk- ja midcap-yritysten kasvuhakuisuuden ja kansainvälistymisen tukemisen sekä suurten veturiyritysten kanssa tehtävän vienninedistämisen. (hallitusohjelma, s. 99)*

Hallitusohjelmassa linjataan, että hallintoa ja yhteiskuntaa tulee kokonaisuudessaan kehittää yrittäjyysmyönteisempään suuntaan ja että *”tuetaan toimintamalleja yrittäjien jaksamisen tukemiseksi osana yrityspalveluekosysteemin kehittämistyötä”*. Yritys- ja kansainvälistymispalvelujen keskiössä tulee olla asiakaslähtöisyys, saumattomuus ja saavutettavuus niin alueellisesti, kansallisesti kuin kansainväliselläkin tasolla. Kehittämisessä otetaan aina huomioon päätöksen vaikutus yrityksen kasvuun, työllistävyyteen ja innovaatioihin.

## **Innovaatiot ja ekosysteemit**

Hallitusohjelmaan on kirjattu verrattain yksityiskohtaisesti TKI-panostusten kasvatamisesta, mikä korostaa halua reagoida elinkeinorakenteen muutokseen ja kannustaa yrityksiä uudistumiseen. TKI-panostusten kasvattaminen neljään prosenttiin BKT:stä vuoteen 2030 mennessä on konkreettinen tavoite. Lisäksi hallitusohjelmassa halutaan kehittää innovaatio- ja kokeilu ympäristöjä sekä luoda globaaleilla markkinoilla kilpailukykyisiä ohjelma- tai sopimus pohjaisia ekosysteemejä yliopistokaupunkien ympärille. Tavoitteena on synnyttää Suomeen useita miljardiluokan ekosysteemejä.

## **Vienti ja kansainvälisyys**

*Valmistellaan viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma 2030 yli perinteisten toimialojen yhteistyössä keskeisten toimijoiden kanssa vuoden 2019 aikana.*

Hallitusohjelman mukainen viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma on poikkihallinnollinen ja yhdistää siten monia eri osa-alueita, jotka ovat myös yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työssä keskeisiä. Hallitusohjelmassa painotetaan muun muassa kansainvälisen liiketoiminnan osaamista, tuottavuuden ja jalostusarvon nostoa sekä vähähiiliseen bio- ja kiertotalouteen siirtymistä. Aikomus kehittää pk-yritysten kansainvälistymisvalmiuksia sekä parantaa palvelujen alueellista, kansallista ja kansainvälistä saatavuutta, vahvistaa Business Finlandin ulkomaan resursseja sekä kehittää Team Finland -verkoston toimijoiden välistä yhteistyötä sivuaa tämän työn tarkoitusta. Valtiorahoitteisten kansainvälistymispalvelujen kehitystyö kulmineituu Team Finland -strategiaan. Lisäksi yksityisen ja julkisen organisaatioiden välinen yhteistyö, työperäinen maahanmuutto ja vahvuuksiin perustuva kasvu on mainittu hallitusohjelmassa kehitettävänä asioina.

### **Toimialojen kasvuhaluukkuus ja rohkea uudistuminen**

Hallitusohjelmassa keskeisiä toimialoja ovat matkailuala, elintarvikeala, puutuo- teala, terveysala, kaupan ala, luova ala ja kiertotalous. Innovaatiotoiminta, vienti, Business Finland ja kasvava arvonnäisyys toimivat kasvuhaluukkuuden ja uudistumisen kantavina teemoina. Hallitusohjelmassa kiinnitetään erityishuomiota siihen, että huomioidaan erilaisten yritysten tarpeet (esimerkiksi nuorten kasvuhaluisten yritysten sekä kasvuhakuisten pk- ja midcap-yritysten).

### **Rahoitus**

Hallitusohjelman mukaan parannetaan yritysrahoitusmarkkinoiden toimintaa, korotetaan vientirahoitusvalmiuksia, monipuolistetaan rahoitustarjontaa, houkutellaan Suomeen kansainvälistä pääomaa ja edistetään yksityisen pääoman kohdentumista venture capital -vaiheeseen.

Hallitusohjelma linjaa, että valtion rahoitus täydentää rahoitusta pullonkaula- eli markkinapuutealueilla. Markkinapuute on selvimmin havaittavissa venture-vaiheen (siemen-, käynnistys-, varhaisen kasvun vaihe) yritysten nopean kasvun rahoituksessa. Näissä haastetta aiheuttavat erityisesti oman pääoman vaatimukset ja puuttuvat vakuudet. Yritysten rahoituksen toimintaympäristöä tulee kehittää kokonaisuudessaan, eikä rajoittua vain yrityspalveluihin.

## 1.2 TYÖPROSESSI

Selvitystyö käynnistyi nykyisten yrityspalvelujen tarkastelulla, jonka jälkeen arvioitiin, missä määrin nykyisellä palveluekosysteemillä on valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin ja tavoitteisiin. Työ pohjautuu suurilta osin 2010-luvulla aikaisemmin laadittuihin selvityksiin ja raportteihin yrityspalveluista ja asiakastarpeista. Tietoa on ollut paljon tarjolla. Haasteena on aikaisemmin ollut pikemminkin se, onko tietoa hyödynnetty riittävästi yrityspalvelujen kokonaisuutta koskevassa päätöksenteossa. Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työssä hyödynnettiin myös Owl Group:n asiantuntemusta.

Aikaisempien raporttien ja selvitystöiden lisäksi työn yhteydessä toteutettiin sähköinen kysely ELY-keskuksille ja TE-toimistoille huhtikuussa 2019. Kyselyssä kartoitettiin yrityspalvelujen nykytilaa sekä tulevaisuuden tavoitteita. Alueilta nousseet keskeisimmät kehittämistoimenpiteet liittyivät yritysasiakkuuksien johtamiseen sekä palveluihin (ml. digitaaliset palvelut) sekä prosessien ja kumppanuuksien kehittämiseen. Asiakslähtöisyyttä pidettiin perusedellytyksenä sille, että asiakkaille varmistetaan hyvät ja laadukkaat palvelut.

Yrittäjät ovat nostaneet palvelujärjestelmän keskeisimmiksi haasteiksi yrityspalvelujen pirstaleisuuden. Yrittäjät kokevat, että yksittäisiin kehittämistarpeisiin apua saa hyvin. Sen sijaan tilanteissa, jossa yritys on ottamassa isoa kehittämisharppausta ja tarvitaan usean eri toimijan palveluja, koetaan tilanne usein haastavaksi: toimijoita on paljon ja oikean palvelun etsiminen palvelutarjonnasta vie aikaa. Kasvua hakevat yrittäjät arvostavat sitä, että yrityksen tilannekuva on yhdellä yhteyshenkilöllä ja toimitaan tiiviissä yhteistyössä. Yrittäjät korostavat proaktiivisuutta eli toivovat, että yrityspalvelutoimijat ovat heistä kiinnostuneita ja ottavat myös yrittäjiin päin aktiivisesti yhteyttä.

### 1.2.1 Kysely TE-toimistoille ja ELY-keskuksille

Kyselyllä saatiin ajantasainen tilannekuva TEM-konsernin kahdelta päätoimijalta sekä arvokasta näkökulmaa alueellisiin ja toimialakohtaisiin eroihin. Lisäksi kysely tuotti tietoa paikallisen, seudullisen, alueellisen ja kansallisen tasojen yhteensovittamisesta ja haasteista. Kysely kokonaisuudessaan on tämän työn liitteenä (Jortikka, Anne (2019). ELY-keskusten ja TE-toimistojen yritys- ja elinkeinopalveluihin liittyvä

kysely ja yhteenvedo, huhtikuu 2019). Alla yhteenvedoa ELY-keskuksille ja TE-toimistoille suunnatun kyselyn tuloksista:

## 1. Yrityspalvelustrategia ja yritysasiakkuuksien kokonaisuuksien johtaminen

*Johtamisen ja strategian näkökulmasta katsottuna keskeisempänä haasteena koetaan julkisten yrityspalvelujen ja yritysten kehittämisen monialaisen strategian puuttumisen. Alueilla toivotaan kansallisen, eri hallinnonalojen (TEM, MMM, OKM, YM, LVM) integroitua, yhteisen yrityspalvelustrategiatyön käynnistämistä.*

## 2. Palvelut

*ELY-keskusten ja TE-toimiston nykyisiä yrityspalveluja pidettiin tärkeinä, mutta palvelujen jatkokehittämisen tarve korostui vastauksissa. Palveluita on paljon ja niiden yhteensovittamisessa on haasteita. TEM-konsernin organisaatioiden nykyisten ja erityisesti uusien yrityspalvelujen kehitystyötä tulisi tehdä laajassa yhteistyössä yli organisaatiorajojen. Kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakastarve. Asiakaspalvelujen tarjoajien roolit ja näiden palvelutarjoomat olisi hyvä selkiyttää eli miettiä, kenen toimijan ja millä rahoituksella toteutettavat palvelut tarjoavat kullekin asiakassegmentille parhaan mahdollisen hyödyn.*

*Eri rahoitusinstrumenttien mahdollistamia nykyisiä tukimuotoja pidetään yleisesti tarpeellisina ja niiden kehittämistä pidetään tärkeänä, erityisesti EAKR-rahoituksen kehittämisavustusta ja Maaseudun kehittämisrahoituksen (MAKE) investointitukea. Kehittämispalvelujen analyysi- ja konsultointipalvelut sekä rekry- ja täsmäkoulutus koetaan myös tarpeellisina palveluina. Yhteishankinnan muutostukitus ja Maaseudun kehittämisrahoituksen Leader-investointituki tulee ottaa erityistarkasteluun, sillä näiden koettiin vastaavan huonoimmin tämän päivän tarpeisiin. TE-toimiston työnhaku- ja välityspalvelujen keskeisin kehittämistarve liittyy verkkopalvelujen uudistamiseen. Starttirahan toivotaan yhdistyvän paremmin muihin tukimuotoihin. Alueiden esittämän palveluihin liittyvät kehittämis ehdotukset tulee tarkastella jokaisen palvelun kohdalta erikseen.*

*TEM:n hallinnonala tarvitsee modernit palvelukokonaisuudet ja palvelut asiakkailleen. Palveluaukkoja on erityisesti kansainvälistymispalveluissa ja*

*digitaalisissa palveluissa. Myös yrityspalvelujen tuotteistamiseen, brändäykseen ja markkinointiin tarvitaan lisäpanostusta. TEM:n hallinnonalan iskukykyisten yrityspalvelujen kehittämistyötä tulee tehdä organisaatioiden rajat ylittävällä yhteistyöllä. Palvelujen kehittäminen vaatii myös henkilöresursseja.*

### **3. Yrityspalvelusetelityyppinen kehittämisspassi**

*Setelimalli nähtiin uutena, kevyenä tapana tuottaa lyhytkestoista tiettyyn tilanteeseen parhaiten sopivaa konsultointipalvelua yrityksille. Business Finlandin Innovaatioseteliä pidettiin hyvänä esimerkkinä seteliratkaisusta. Setelityyppisten palvelujen keskittäminen ELY-keskuksiin voi tehostaa asiakkaan palvelua sekä tuoda kustannussäästöä palvelujen tuottamiseen. Myös kumppanuudet, allianssimalli ja verkostoyhteistyö nähtiin uudenaikaisina, mahdollisina palvelujen tuottamistapoina.*

### **4. Digitaaliset palvelut ja tekoäly**

*Digitaalisten palvelujen merkitys korostuu yhä enemmän. Niiden uudistaminen ja kehittäminen nähdään selkeästi kansallisen tason kokonaisuutena ja ratkaisuina. Sähköiset palvelut mahdollistavat työllisyys- ja yrityspalvelujen integroimisen lähemmäksi toisiaan, esimerkkinä kehitteillä oleva Työmarkkinatori. Asiakastarpeen tunnistamiseen ja ohjaamiseen tarvitaan ELY-keskuksille ja Business Finlandille uusi yhteinen tunnistelupalvelu. TE-Aspa tulee nähdä merkittävänä tulevaisuuden digitaalisena palveluna osana yrityspalveluekosysteemiä ja palvelun tunnettuutta tulee edistää.*

### **5. Prosessit**

*Prosessitarkastelua voidaan tehdä yksittäisten yrityspalvelujen kohdalla. Rahoitusprosessien kehitysehdotukset liittyvät hakuprosessien keventämiseen ja yhdenmukaistamiseen eri rahoitusmuotojen välillä. Tavoitteena tulisi olla rahoituslähteistä riippumaton yhteinen rahoitusprosessi ja tukijärjestelmä tai sähköinen käyttöliittymä eri rahoitusinstrumenteille. Lisäksi ennakkomaksun käyttöönotto madaltaisi erityisesti pienten yritysten kynnystä investointituen tai kehittämisavustuksen hakemiseen. Prosessien kehittäminen vähentää hankkeiden käsittelyaikaa ja vaikuttaa siten suoraan asiakkaan kokemaan palvelumielikuvaan.*



## 1.2.2 Yhteenveto aiemmista selvityksistä (Owal Group)

Erityisesti työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin tässä työssä aineiston kokoamisessa konsulttina toiminutta Owal Groupia, joka kokosi aikaisempien selvitys- ja tutkimusten perusteella provokatiivistakin yhteenvetoaineistoa. Owal Groupin aineistossa nostettiin esiin palvelukokonaisuuden koordinoitutarpeita (onko joistakin palveluja mahdollisesti ylitarjontaa ja joissakin asioissa palveluaukkoja) ja palvelujen kohdentumista eri asiakassegmenteille.

Owal Groupin mukaan yrityspalveluita tarjoaa valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla lukuisat julkiset ja yksityiset palveluntuottajat aloittaville yrityksille. Sekä valtionhallinto että kunnat ovat fokuksineet palveluun vahvasti aloittaviin yrityksiin. Lisäksi palveluun tarjoavat lukuisat kaupalliset toimijat (pankit, tilitoimistot jne.) ja yrittäjäjärjestöt. Niinpä aloittaville yrityksille on tarjolla runsaasti neuvontaa yritystoiminnan käynnistämiseksi.

Samoin palveluita on hyvin tarjolla skaalautuville kasvuyrityksille. Sen sijaan on esitetty, että vakiintuneilla kasvupotentiaalia omaavilla pk-sektorin yrityksillä on vaikeuksia tunnistaa yrityspalveluja riittävän hyvin. Tällainen vakaa yritys ei välttämättä tunnista kehittämis- ja kasvumahdollisuuksiaan, eivätkä julkiset yrityspalvelut kykene tavoittamaan ja tukemaan näitä yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelujen sisällöllisessä ja palvelukanavien kehittämisessä olisi huomioitava tämä näkökulma.

Selvitys- ja tutkimusaineiston perusteella Owal Group näkee, että myös hanketoiminta tuo omat haasteensa yrityspalvelukenttään. Yrityspalvelutarjontaa ylläpidetään paljon hankkeilla ja näiden puitteissa kontaktoidaan usein myös samoja yrityksiä, jotka hyödyntävät julkista yrityspalvelukenttää. Owal Group näkee, että hanketoiminta sekavoittaa jossakin määrin yrityspalvelukenttään ja tuo päällekkäisyyttä muiden palvelujen kanssa.

Owal Group kysyy myös, onko vaarana se, että nykyisillä toimintamalleilla ei toimita riittävän tehokkaasti ja pahimmassa tapauksessa haaskataan resursseja. ”Tilanne, jossa palveluista on ylitarjontaa, johtaa se helposti siihen, että palveluntuottajat alkavat kilpailla asiakkaista. Palvelujen markkinointi vie resursseja varsinaisesta yrityspalvelutoiminnasta. Herää kysymys, käytetäänkö julkisten yrityspalvelujen tai hankkeiden resursseja silloin parhaalla mahdollisella tavalla.”

Owal Group esittää kysymyksen, pääsisimmekö kustannustehokkaampaan ja vaikeuttavampaan toimintatapaan, jos palvelukokonaisuudessa – yrityspalveluekosysteemissä – toiminta olisi koordinoitumpaa.

### 1.2.3 Työpajat yrityspalvelutoimijoiden ja sidosryhmien kanssa

Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -kehittämistyön yhteydessä pidettiin kolme työpajatyypistä tapaamista. Ensimmäinen tapaaminen Helsingissä 8.5.2019 käsitteli pitkälti ELY-keskuksille ja TE-toimistoille tehdyn kyselyn tuloksia ja teemoja. Toimijoiden välinen työnjako ja koordinaation puute nousivat teemoina esille. Erityisesti hanketoimintaa nähtiin kovin irralliseksi.

Toinen työpaja järjestettiin Helsingissä 14.5.2019. Tapaamisessa käyty keskustelu keskittyi julkisten yrityspalvelujen rooliin suhteessa laajempaan yrityspalvelukenttään ja yksityisiin palvelumarkkinoihin. Työpajassa nähtiin tärkeänä, että julkisen sektorin tulee jatkossakin pyrkiä toimimaan vain markkinapuutteen tilanteessa. Markkinapuute on tulkinnanvarainen käsite, jonka tulee olla yhdenmukaisesti määritelty. On esitetty, että markkinapuute olisi kyseessä vain silloin, kun yksityistä palveluntarjontaa ei ole eikä sellaista voisi myöskään syntyä. Tämän näkemyksen mukaan tulisi siis arvioida, onko mahdollista edistää yksityistä tarjontaa tilanteessa, jossa yksityiset palveluntarjoajat eivät vielä toimi. Yhtä mieltä tapaamisessa oltiin siitä, että julkisen sektorin tulisi jakaa yrityksen riskiä etenkin rahoituksessa. Samoin julkisen sektorin tulisi kannustaa uudistumiseen.

Helsingissä 5.6.2019 järjestetty kolmas työpaja oli sidosryhmätapaaminen, johon osallistui keskeisiä sidosryhmiä, kuntapäittäjiä, yrityskehittämisen toimijoita ja vaikuttajia. Viimeinen työpaja oli kolmesta järjestetystä tapaamisesta tulevaisuuteen suuntautuvien ja strategisten.

Ensimmäisessä tapaamisessa keskusteltiin yksittäisten yrityspalvelujen roolista ja viimeisessä tapaaminen yrittäjyyden yhteiskunnallisesta asemasta. Nykytilanteessa, kun yhtenäistä strategista tavoitetilaa ei yrityspalvelutoimijoilla ole muodostettu, ei saavuteta sellaisia synergiaetuja, joita ekosysteemissä toimittaessa voitaisiin parhaimmillaan saavuttaa. Voi myös kysyä, onko palvelutarjonnassa aukkoja tai onko joistakin palveluista enemmän tarjontaa kuin asiakkailta on palveluntarvetta.

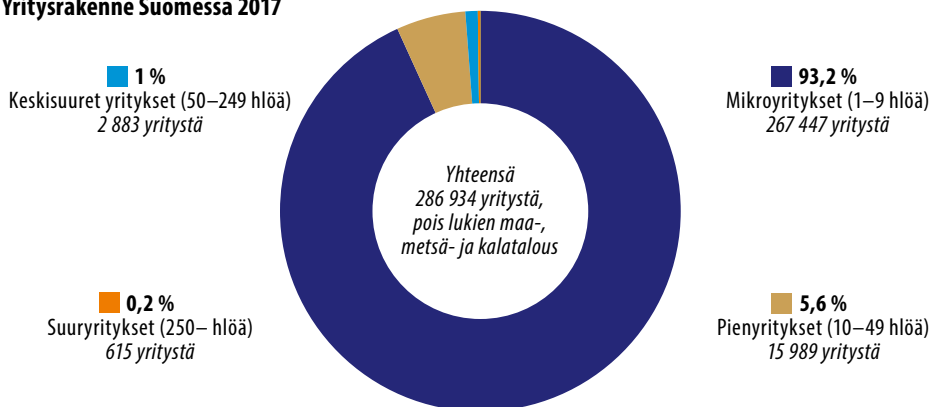
## 2 NYKYTILA & KEHITTÄMISSUUNNAT

Tässä luvussa tarkastellaan nykyisen yrityspalvelukokonaisuuden vastaavuutta yritysten tarpeisiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tarkastellaan palvelujen kohdentumista eri asiakasryhmien välillä. Ensiksi luodaan yleiskatsaus yrityskantaan, jonka jälkeen tarkastellaan palvelujen kokonaisuutta.

### 2.1 Yrityskanta

Vuonna 2017 Suomessa oli 286 934 yritystä, kun mukaan ei oteta maa-, metsä- ja kalataloutta. Yhteensä nämä yritykset työllistivät 1,4 miljoonaa ihmistä. Selvä enemmistö, reilu 93 % yrityksistä, oli alle 10 hengen mikroyrityksiä. Alle 50 henkeä työllistäviä pienyrityksiä oli 5,6 % ja 50–249 henkilön keskisuuria yrityksiä oli 1 %. Yli 250 työntekijän suuryrityksiä oli vuonna 2017 yhteensä 615 eli 0,2 % koko yrityskannasta.

**Yritysrakenne Suomessa 2017**

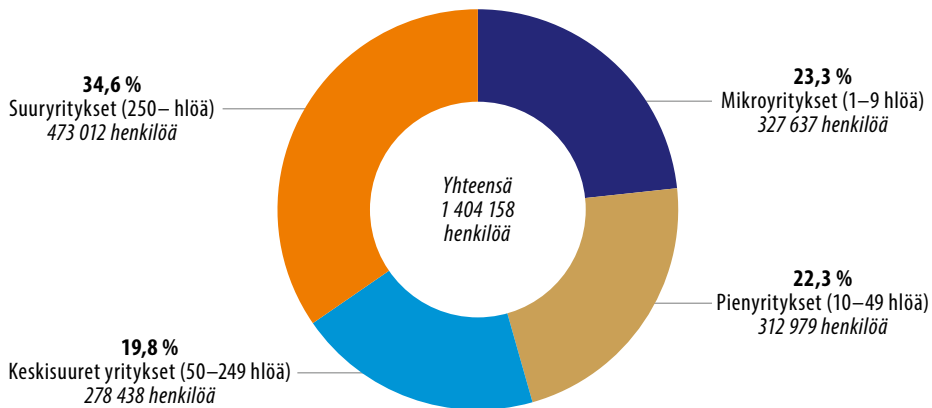


**Kuva 3. Pk-barometri, kevät 2019.**

Voi sanoa, että pk-yritykset ovat luoneet uudet työpaikat 2000-luvulla. Vuosina 2001–2017 syntyi alle 50 hengen yrityksiin 81 500 työpaikkaa, kun kaikki pk-yritykset loivat samana aikana yhteensä yli 104 690 työpaikkaa. Pk-yritykset muodostavat 59 % kaikkien yritysten 409 miljardin euron suuruudesta liikevaihdosta. Pk-yritysten osuus BKT:stä on reilu 40 %. Nämäkin osuudet ovat karkeita pelkistyskäsittelyä todellisuudesta, koska suuri osa eri kokoisista yrityksistä toimii osana suuria konserneja, yritysten muodostamissa ekosysteemeissä ja muissa verkostoissa.

Lisäksi vuonna 2016 Suomessa oli 48 562 maatalousyritystä, joista noin 14 300 oli maataloja. Kolmannes maatalousyrityksistä harjoittaa maa- ja puutarhatalouden ohessa muuta yritystoimintaa. Kolmannes kaikista yrityksistä toimii maaseutualueilla.

#### Yritysten henkilöstö eri kokoluokkien yrityksissä vuonna 2017



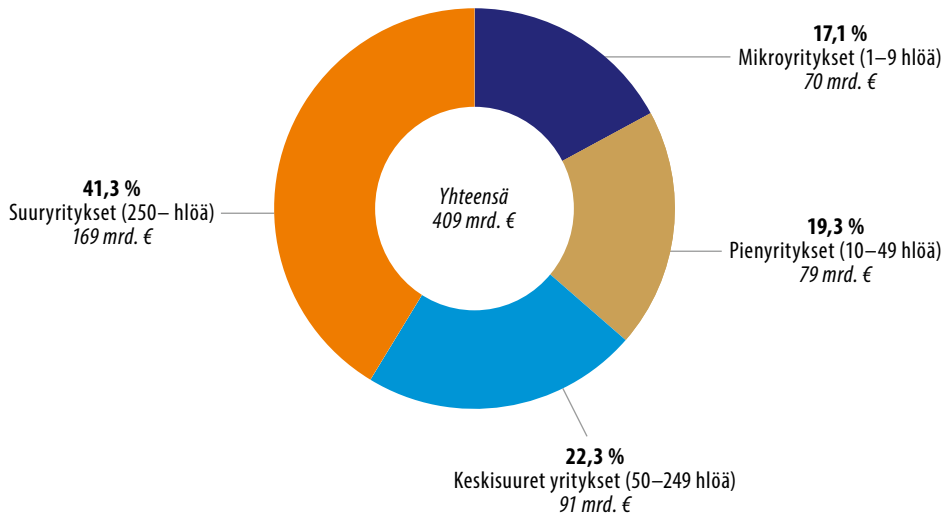
**Kuva 4.** Pk- barometri, kevät 2019.

Vaikka suuria yrityksiä on lukumääräisesti vähän, ne tuottavat noin 7,5 % Suomen bruttokansantuotteesta. Tuotannon ja työllistämisen lisäksi suurten yritysten merkitystä korostaa se, että monet pienet yritykset toimivat niiden alihankkijoina. Toisaalta tämä tarkoittaa myös sitä, että merkittävä osa suurten yritysten liikevaihdosta tehdään pienissä yrityksissä. Näin ollen suurten ja pienten yritysten keskinäinen riippuvuus on merkittävää ja intressien yhteneväisyys ilmeinen. Tätä korostaa vielä se, että moniin keskeisiin kilpailijamaihin verrattuna Suomen talouden ja yritysten vahvuudet ovat melko kapealla pohjalla. Tämä näkyy erityisesti viennissä.

Siksi yritysten kasvua ja menestyksen edellytyksiä kansainvälisillä markkinoilla tulee edistää.

Yritysten kasvuhakuisuus on edelleen haasteena, vaikka se onkin lisääntynyt. Pk-yritysbarometrin (kevät 2019) mukaan kasvuhakuisia yrityksiä on hieman alle puolet pk-yrityksistä. Kaikista kasvuhakuisista yrityksistä voimakkaasti kasvuhakuisia on kuitenkin vain noin joka kymmenes (9 %). Kasvuhakuisuudessa ei pk-yritysbarometrin mukaan ole tapahtunut merkittävää muutosta 2010-luvulla.

#### Yritysten liikevaihto eri kokoluokkien yrityksissä vuonna 2017



**Kuva 5. Pk-barometri, kevät 2019.**

Alle 5 henkilöä työllistävästä yrityksistä kasvuhakuisia oli yhteensä 35 prosenttia ja 5–9 henkilöä työllistävästä 51 prosenttia. Kasvuhakuisuus on selvästi heikompaa kaikkein pienimmissä yrityksissä, jotka muodostavat suurimman osan yritys-kannasta. 2010-luvulla perustetut yritykset ovat vanhempia yrityksiä selvästi kasvuha-kuisempia: näistä yrityksistä kasvuhakuisia oli yhteensä 54 prosenttia, kun ennen 2000-lukua perustetuista yrityksistä kasvuhakuisia oli vain noin 40 prosenttia.

## 2.2 YRITYSPALVELUT

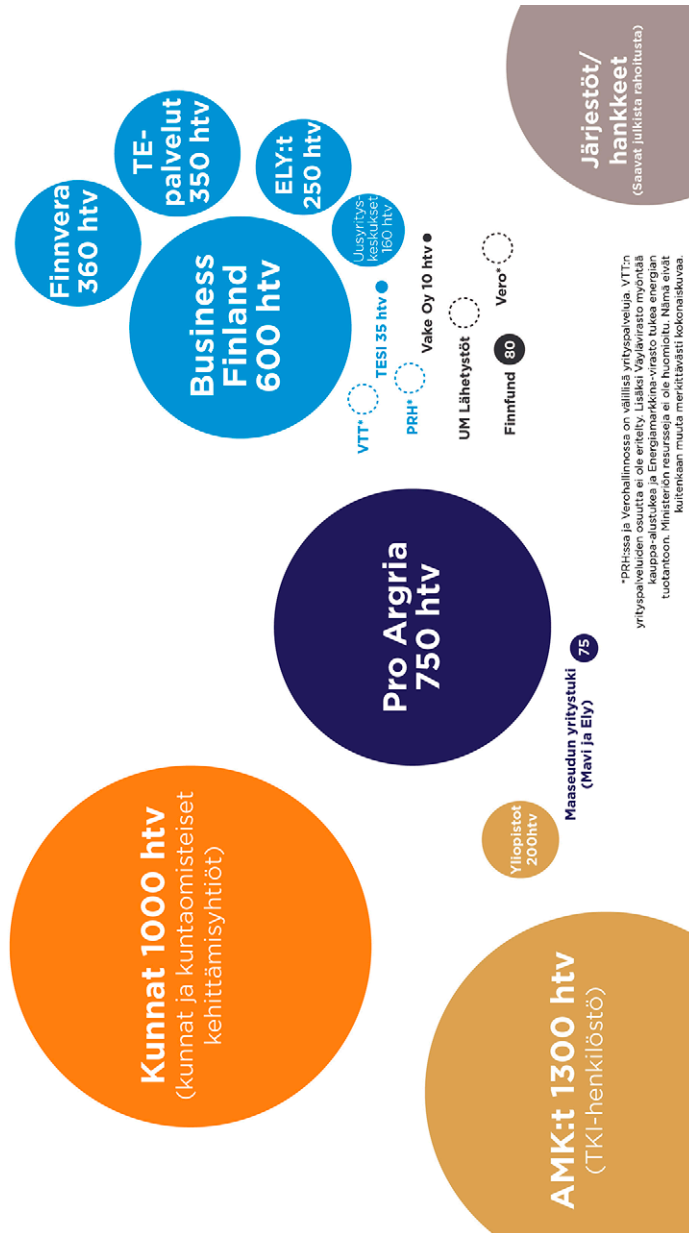
Yksi yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työlle asetettu tavoite oli muodostaa kokonaisuus julkisista yrityspalveluista ja kuvata keskeiset palvelut ja toimijat. Tarkoitus ei ole kuvata jokaista toimijaa ja palvelua yksityiskohtaisesti vaan tarkastelu painottuu julkisten yrityspalvelujen kokonaisuuteen. Keskeistä on nykymuotoisen palvelukokonaisuuden vastaavuus asiakastarpeisiin, toimijoiden tavoitteisiin sekä palvelujen vaikuttavuus. Tiivis tarkastelu tärkeimmistä julkisista yrityspalvelutoimijoista ja näiden tavoitteista on paikallaan.

Yritysten menestys riippuu niiden omasta toiminnasta, mutta osuvilla julkisilla toiminnoilla voidaan tukea yritysten onnistumista ja kasvua. Julkinen valta joutuu valitsemaan, miten niukkoja resursseja käytetään parhaalla mahdollisella tavalla. Valinnat eivät voi kohdistua yksittäisiin yrityksiin tai toimialoihin, vaan liittyvät läpileikkaviin yleisempiin teemoihin. Tavoitteena on kestävän talouskasvun ja sitä kautta kestävän työllisyyden tukeminen.

Yritysten toimintaympäristöön kokonaisvaltaisella tavalla vaikuttavilla päätöksillä on mahdollista auttaa erityisesti niitä yrityksiä, jotka ovat jääneet yrityspalvelujen katvealueelle. Nämä yritykset ovat usein kasvuhaluista keskisuuria yrityksiä, joiden työllistämisvaikutus on suuri. Kasvuhaluiset ja -kykyiset yritykset tarvitsevat yhä erikoistuneempia palveluja ja toimialakohtaisilla erityispiirteillä on suuri merkitys. Osaaminen niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla muodostuuakin keskeiseksi pullonkaulaksi: hajanainen palvelujärjestelmä ei pysty tarjoamaan sellaista erikoistunutta osaamista, jota yritykset tarvitsisivat. Tämän vuoksi palvelujen tulee entistä fokusoidummin kohdentua joko tiettyyn asiakassegmenttiin tai toimialaan. Samalla on huolehdittava erikoistuvien palvelujen välisistä rajapinnoista ja sujuvasta palvelupolusta.

## JULKISET YRITYSPALVELURESURSSIT

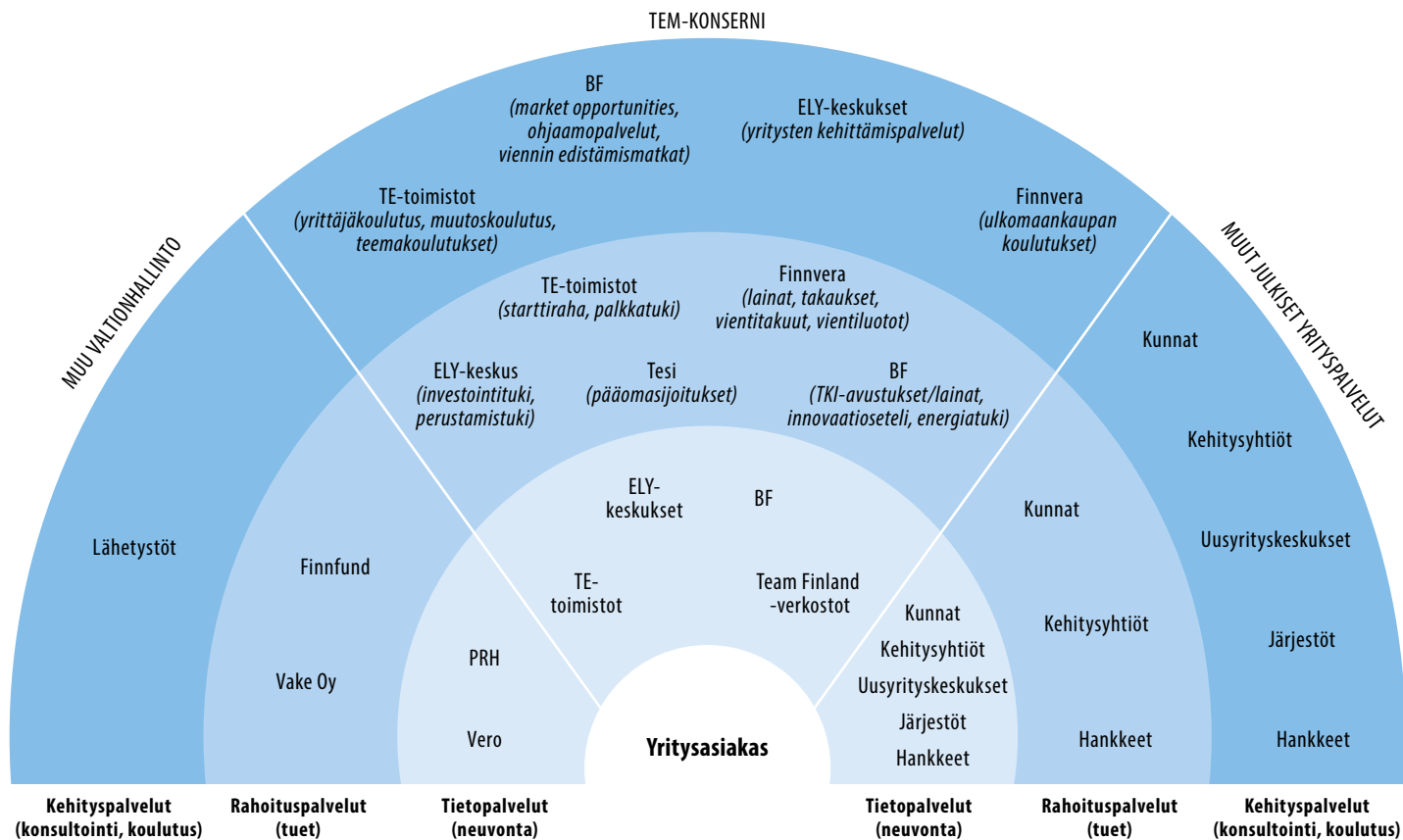
Noin 5 000 - 6 000 htv



**Kuva 6.** Karkea arvio julkisista yrityspalveluresursseista. Owal Group Oy

Seuraavilla kuvilla pyritään hahmottamaan yrityspalvelujen kokonaisuutta. Ensimmäinen kuva sisältää julkisten toimijoiden ja järjestöjen muodostaman kokonaisuuden. Sen jälkeen kuvataan esimerkinomaisesti Satakunnan alueen yrityspalvelukokonaisuutta.

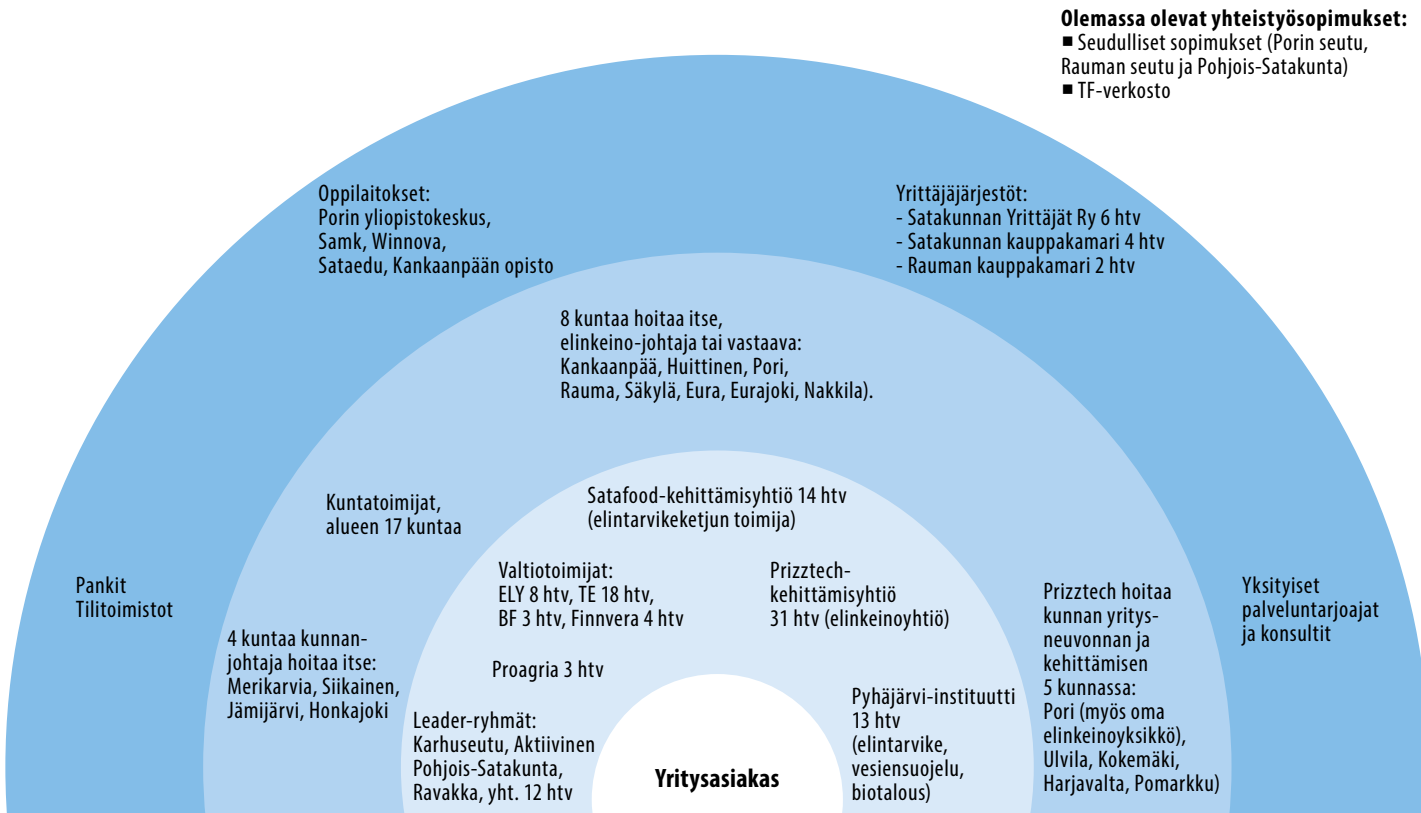
## Valtakunnalliset yrityspalveluekosysteemin toimijat



Kuva 7. Julkisia yrityspalvelutoimijoita. Owal Group 2019.



## Satakunnan alueen yrityspalveluekosysteemin toimijat



## 2.2.1 TEM-konsernin yrityspalvelutoimijat ja palvelut

TEM:n hallinnonalan toimijoille (ELY-keskus, TE-toimisto, Business Finland, Finnvera) on rakennettu asiakassegmenttikohtaiset palvelumallit. Yritysassiakkuudet on luokiteltu yritysten perustaja-asiakkaisiin ja keksintöasiakkaisiin/innovaatioasiakkaisiin, paikallisesti toimiviin yrityksiin, kotimarkkinoilla toimiviin yrityksiin, kasvua kansainvälistymällä hakeviin yrityksiin ja suuryrityksiin. Asiakassegmentoinnilla pyritään selkiinnyttämään asiakkaille tarjottavia palveluja ja palvelumalleja. TEM-toimijoilla on yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä (Y-CRM).

TEM:n hallinnonalalla verkostomainen työtapa on jo käynnistetty valtion rahoituksissa kansainvälistymispalveluissa. Team Finland -verkoston vahvistamiseen tähtäävä strategiatyö ja Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työ täydentävät toisiaan, tavoitteena on verkostomaisen työskentelyn vahvistaminen.

### Team Finland -verkosto

TEM:n alaisen Business Finlandin koordinoima Team Finland -verkosto kokoaa yhteen valtion rahoittamat kansainvälistymispalvelut. Verkoston ydintoimijat ovat TEM (ohjaus), Business Finland (TKI-rahoitus, neuvonta, kv-verkostot, markkinamahdollisuudet), UM (markkinamahdollisuudet, yhteyksien luominen, neuvonta, kaupan esteiden purkaminen), Finnveran (vientikaupan rahoitus) ja ELY-keskukset (yritysten kehittämisavustukset, ohjaus ja neuvonta). Toimijoiden roolit ja palvelut täydentävät toisiaan.

Team Finland -toiminnan fokusasiakkaita ovat kansainvälistymisellä kasvua hakevat pienet ja keskisuuret yritykset. Vuonna 2019 on määritetty uudelleen TF-verkoston perustehtävä, tavoitteet, ydintoimijat ja kumppanit, asiakkaat, palvelutarjoama sekä viestinnän ja brändin käytön periaatteet.

Verkoston ydintehtävä on Suomessa toimivien yritysten viennin ja kansainvälisen kasvun vauhdittaminen, mitä tukee osaltaan yritysten kansainvälistymisosaamisen kasvattamista. Ydintehtävää verkosto edistää tarjoamalla sujuvan palvelupolun kansainvälistyville yrityksille.

Palvelukokonaisuutta on vuosien varrella kehitetty sujuvammaksi ja yhtenäisemmäksi asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi kehittämällä asiakastarpeiden kartoitusta ja palveluihin ohjausta, keskinäistä asiakastiedonvaihtoa ja asiakkuuksien hoitoa,

digitaalista palveluinfrastruktuuria sekä viestintää. Team Finland-verkoston tärkein yhteisen asiakastyön työkalu on asiakkuushallintajärjestelmä (ns. kasvu-CRM), jota ollaan ottamassa laajamittaisesti käyttöön TF-verkostossa. TF-työn kehittäminen liittyy keskeisesti Rinteen hallitusohjelmassa mainittuun viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmaan.

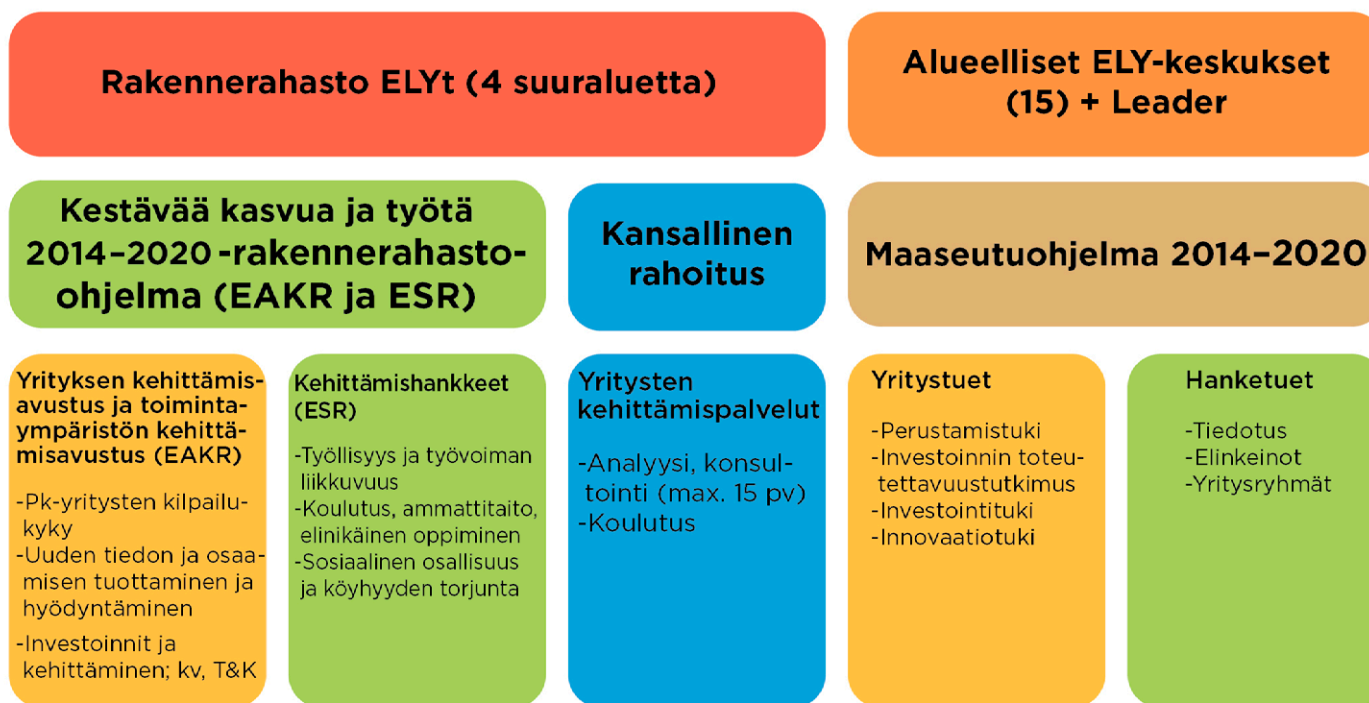
## ELY-keskukset

ELY-keskukset edistävät alueiden elinvoimaa ja luovat kestäväää, pitkän ajan kilpailukykyä tukemalla suomalaisia pk-yrityksiä. ELY-keskusten yrityspalvelut auttavat yritysten kehittymistä niiden elinkaaren eri vaiheissa Yritys-Suomi -puhelinpalvelun, pk-yritysten kehittämisrahoituksen, yritysten kehittämispalvelujen ja henkilöstön osaamisen kehittämispalvelujen avulla. Lisäksi ELY-keskukset tarjoavat kansainvälistymisneuvontaa osana Team Finland -verkostoa.

ELY-keskusten yrityspalvelut	
Yritys-Suomi -puhelinpalvelu neuvoo yrityksen perustamiseen liittyvissä kysymyksissä sekä liiketoiminnan kehittämiseen, rahoittamiseen ja työnantajuuteen liittyvissä asioissa ja ohjaa tarvittaessa eteenpäin.	Yritysten kehittämispalvelut tarjoavat yrityksille räätälöityjä analyysi-, konsultointi- ja liikkeenjohdon koulutuspalveluita.
Pk-yritysten kehittämisrahoitus tukee kehittämistoimenpiteitä kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa: kun yritys aloittaa toimintansa, panostaa uudistumiseen, pyrkii kasvamaan tai kansainvälistymään.	Henkilöstön osaamisen kehittämispalvelut ovat yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin rekry-, täsmä- ja muutuskoulutusta. – rekrytointiin tueksi, osaamistarpeiden muutoksiin tai irtisanottujen uudelleen työllistymiseen – yhteistyössä TE-toimiston kanssa räätälöityjä koulutuspalveluita.

Vuonna 2018 kehittämisrahoitusta myönnettiin 2 300 yritykselle yhteensä 154 milj. € ja yritysten kehittämispalveluja 3 075 yritykselle yhteensä 12,3 milj. €. Yritys-Suomi puhelinpalveluun tuli 35 500 yhteydenottoa. Pk-yritysten rahoituspalvelut rahoitetaan Euroopan aluekehitysrahaston (eakr-kehittämisavustus), maa-seutuohjelman (perustamistuki, investointituki, investoinnin toteutettavuustutkimus, Leader-yritystuet, ryhmähankkeet) ja kansallisen rahoituksen kautta (yrityksen kehittämispalvelut).

## Rahoituspalvelut 2014–2020



Kuva 9. ELY-keskuksen rahoituspalvelut.



**Kuva 10. ELY-keskuksen asiakkaiden jakauma segmenteittäin.**

### TE-toimistot

TE-toimistot tukevat yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä tarjoamalla ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen sekä osaamisen kehittämiseen. TE-toimistot kontaktoivat yrityksiä, selvittävät niiden kasvu- ja kansainvälistymishalukkuutta ja välittävät potentiaalisia yritysasiakkaita Team Finlandille ja yrityspalvelutoimijoille.

Onnistuakseen yritysten on löydettävä osaavaa työvoimaa ja tästä näkökulmasta TE-toimiston rekrytointipalvelut ovat osa julkisia yrityspalveluita. Työvoiman kysynnän lisääntyminen, työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset sekä muuntuvat ja laajenevat osaamisvaateet lisäävät työvoiman saatavuuden haasteita. Työvoiman lisääntyvät rekrytointiongelmat nähdään jo uhkana yritysten kasvu- ja kehitykselle sekä uusien yritysten sijoittumiselle alueelle. Työvoiman kohtaanto-ongelma on ilmeinen: tietyissä ammateissa on työvoiman ylitarjontaa ja toisaalta tietyissä ammateissa on pulaa työnhakijoista.

Uusia avoimia työpaikkoja ilmoitettiin TE-toimistoihin kesäkuun aikana 52 600 eli 2 500 enemmän kuin edellisen vuoden kesäkuussa. Kaikkiaan TE-toimistoissa oli kesäkuussa avoinna 110 000 työpaikkaa, mikä on 7 200 enemmän kuin vuosi sitten. Vuonna 2018 toimipaikoista 57 % oli hakenut vakinaista tai määräaikaista työntekijää viimeisen 12 kuukauden aikana. Osuus on noussut kolme prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta.

Rekrytointiongelmien nousivat ennätystasolle vuonna 2018. Kun työpaikkojen täyttämiseen liittyviä ongelmia oli vuonna 2017 kokenut 37 % työvoimaa hakeneista toimipaikoista, oli 2018 ongelmia jo 41 %:lla toimipaikoista. Vuoden 2019 ensimmäisen neljänneksen tietojen perusteella rekrytointiongelmien näyttävät jatkavan kasvuaan myös kuluvana vuonna.

*(Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2018, TEM-analyyseja 94/2019).*

## **Business Finland**

Business Finland tarjoaa yrityksille TKI-rahoitusta ja kansainvälistymisrahoitusta sekä edistää matkailua ja investointeja Suomeen. Business Finland auttaa yrityksiä ja yhteistarjoomaan pystyviä yritysryhmiä tunnistamaan ja tarttumaan merkittäviin kansainvälisiin markkinamahdollisuuksiin asiantuntija- ja verkottamispalvelujen keinoin. Myös liiketoimintaekosysteemien ja kilpailukykyisen liiketoimintaympäristön luonti kuuluu Business Finlandin toimintaan.

Vuonna 2018 Business Finland myönsi TKI-rahoitusta yhteensä 535 milj. €. Kokonaissummasta oli 45,8 % avustusmuotoista rahoitusta, 30,6 % lainaa ja 17,9 % tutkimusrahoitusta. Yrityksille myönnetystä noin 426 milj. € rahoituksesta mikroyritykset saivat 35,8 %, pienyritykset 25,1 %, keski-suuret 11,8 % ja suuret 27,3 %.

## **Finnvera**

Finnvera edesauttaa rahoituksen keinoin vientikauppaa ja investointeja, jotka ovat edellytyksiä kansainvälisen kaupan käymiseen. Finnvera rahoittaa lainojen, takauksien ja vientitakuiden avulla hankkeita, joilla on kannattavan liiketoiminnan ja kaupallisen menestyksen mahdollisuus yritystoiminnan eri vaiheissa. Finnvera myöntää suurimman osan pk-yritysten rahoituksesta aloittaville, kasvaville ja

kansainvälistyville yrityksille. Finnvera tarjoaa rahoitusta myös yrityskauppoihin ja omistajanvaihdoksiin.

Vuoden 2018 lopussa Finnveran asiakasmäärä oli noin 25 700. Asiakkaista 89 % oli mikroyrityksiä, 11 % pk- ja midcap-yrityksiä ja 0,5 % suuryrityksiä. 87 % pk- ja midcap-yritysten rahoituksesta kohdistui aloittaviin, kansainvälistyviin ja muutoshakuisiin yrityksiin sekä omistajanvaihdoksiin. Pk- ja midcap-yrityksille myönnettiin vuonna 2018 yhteensä 943 milj. € rahoitusta ja vientitakuuta ja erityistakauksia myönnettiin vuonna 2018 yhteensä 3,1 mrd. €.

Finnveran rahoituksen tavoite on mahdollistaa yritysten toiminta silloin, kun se ei muuten onnistuisi. Tällä pyritään varmistamaan myös suomalaisten yritysten kansainvälinen kilpailukyky. Finnveran oma toiminta on kannattavaa, eli pitkän aikavälin toiminnassa sen tulot ovat suuremmat kuin menot sekä mahdolliset luottotapiot. Tämä edellyttää riskienhallintaa rahoituksen myöntämisessä.

## 2.2.2 Kunnalliset yrityspalvelut

Hallitusohjelmanostoissa nousevat esille mm. suurempien kaupunkien rooli työllisyyden hoidossa. Tarkoituksen on käynnistää kaupunkien kasvu- ja työllisyysohjelmat 2021. Yrityspalveluja kunnat tuottavat joko suoraan itse tai omistamiensa kehitysyhtiöiden kautta. Osa kunnista on organisoinut yrityspalvelunsa seudullisiin kehittämissyhtiöihin, joita Suomessa toimii noin 50. Usein kunnat tuottavat osan palveluista itse ja ostavat osan ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

Erityisesti isojen kaupunkien mahdollisuudet elinvoiman kehittämiseen ovat hyvät (mm. kaavoituksessa, maankäytössä, asumisessa ja liikenteessä). Kuntien vetovoimatekijöillä on vaikutuksia työllisyyteen, työvoiman saatavuuteen ja yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Tiiviin yhteistyön edellytyksenä on se, että tieto liikkuu. Esimerkiksi olemassa olevaa viranomaisten yhteistä asiakkuudenhallintajärjestelmää on syytä kehittää siihen suuntaan, että se tukee tiivistyvää kunta-valtio -yhteistyötä.

Yhteistyön rakentamisessa kuntasektorin kanssa on haasteena ollut se, että kuntien elinkeinosektori ja elinvoima- ja yrityspalvelut ovat sisällöltään ja organisointitavoiltaan hyvin erilaisia. Toiminnan painopiste on yritysten perustamisneuvonnassa,

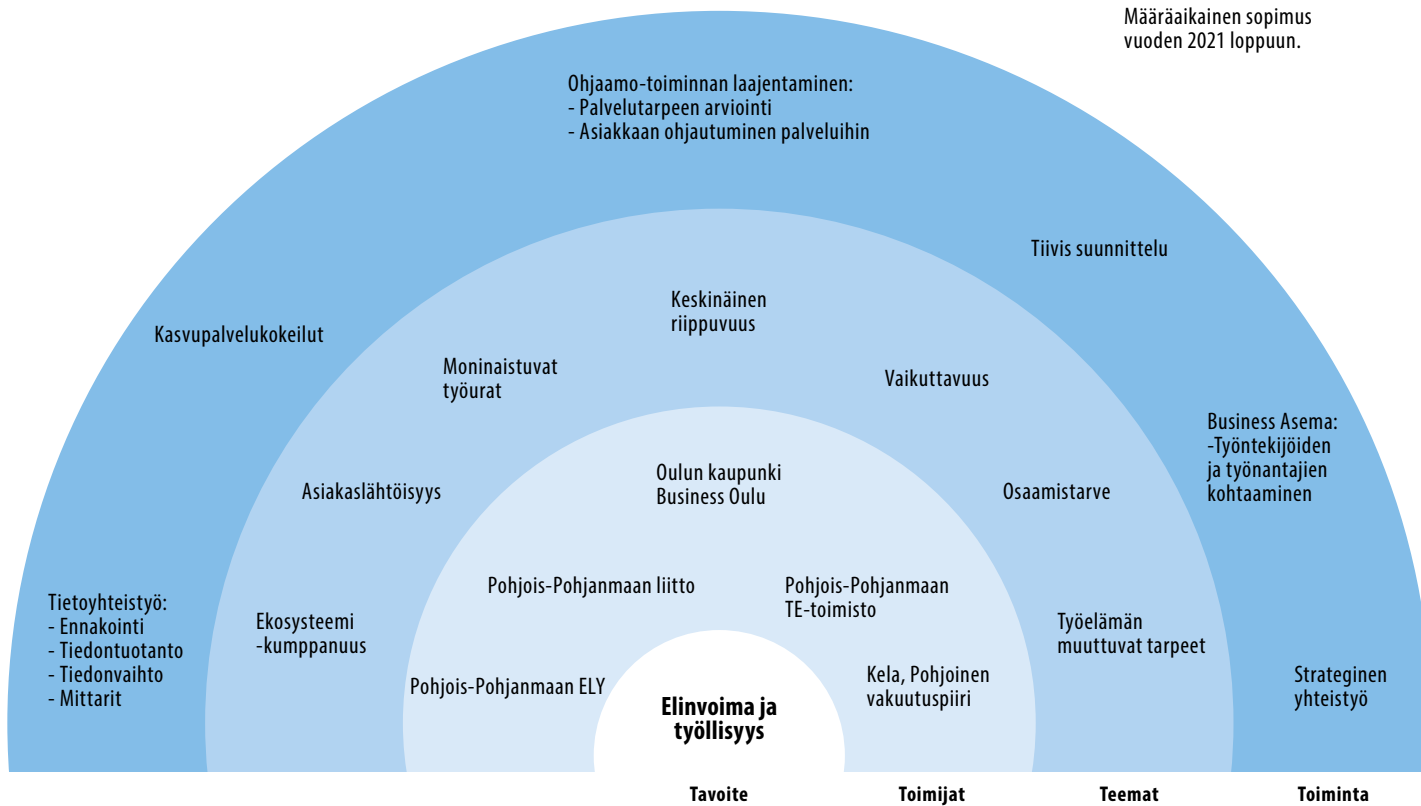
toimitilojen ja rahoituksen järjestämisessä ja alueellisissa kehittämispalveluissa. TE-hallinnolla on puolestaan paljon yrityksille suunnattuja palveluja, joilla voidaan vahvistaa alueiden/kaupunkien elinkeinojen ja ekosysteemien kehitystyötä (mm. rekrytointipalvelut, maahanmuuttoa tukevat palvelut, yrityskohtaiset koulutukset, yritysten kehittämispalvelut, uutta yrittäjyyttä tukevat palvelut).

Esimerkkinä verkostomaisesta alueellisesta kehittämistyöstä on 12.8.2019 solmittu Oulun kumppanuusmallisopimus työllisyyden ja elinvoiman edistämiksi. Sopimuksen osapuolia ovat Oulun kaupunki, Pohjois-Pohjanmaan liitto, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Pohjois-Pohjanmaan TE-toimisto ja Kansaneläkelaitoksen Pohjoinen vakuutuspiiri.

Osapuolet ovat sopineet työllisyyden edistämiseen liittyvästä keskinäisestä strategisesta yhteistyöstä. Kumppaneiden sopimia yhteisiä teemoja ovat muun muassa BusinessAseman perustaminen (työnhakijoiden ja työnantajien kohtaamisen helpottamiseksi), tiedolla johtaminen (yhteinen ennakointi, tiedontuotanto, tiedonvaihto ja mittarit), Ohjaamo-toiminnan laajentaminen (palvelutarpeen arviointi ja asiakkaan ohjautuminen palveluihin) ja kasvupalvelukokeilut (pilotit Yhteistyöstä yhteiseen tekemiseen ja ICT-toimialan rekrytointipalvelut).



## Oulun kumppanuusmalli työllisyyden edistämiseksi



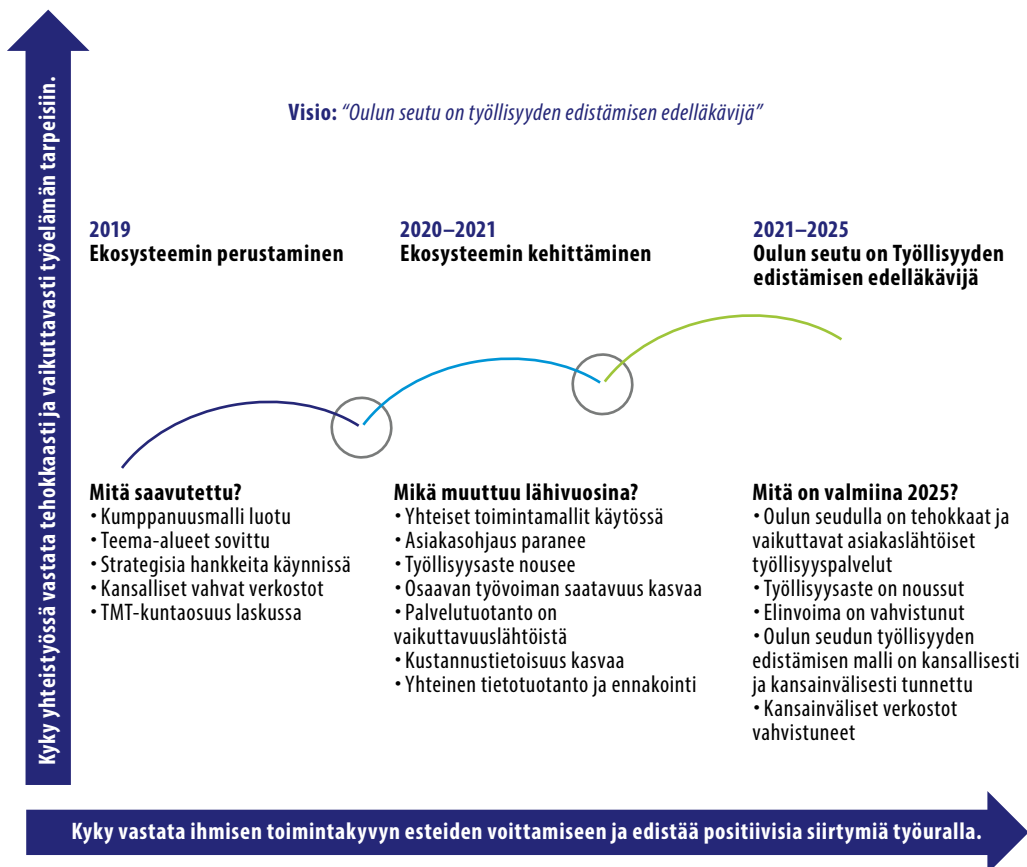
Kuva 11. Oulun kumppanuusmalli.

Oulun ekosysteemin toimintaa ja tuloksia arvioidaan sekä kumppanuussopimus-kokonaisuutena että teema-aluekohtaisesti. Arviointi toteutetaan sekä itsearviointien että ulkoisten arviointien muodossa. Arvioinnissa huomioidaan kolme näkökulmaa: 1) tulokset ja vaikutukset, 2) toimintamalli sekä 3) yhteistyö. Arviointikriteerit perustuvat tulosten ja vaikutusten osalta ekosysteemikohtaisiin tavoitteisiin. Toimintamallin ja yhteistyön arviointi perustuu ekosysteemit toimijoiden kokemaan laatuun (ei mittariperusteisia tavoitteita). Johtoryhmä päättää tavoitteista ja niiden seurannasta vuosittain. Oulun ekosysteemin toimintamallin kaltaista toimintatapaa voisi hyödyntää laajemminkin yritys- ja työllisyyspalvelujen sopimusperusteeseen kumppanuuteen.

Näkökulma	Kumppanuussopimus kokonaisuutena	Teema alue- tai hankekohtaisesti
Tulokset ja vaikutukset	Ekosysteemin kokonaiskehitys (kuva 13)	Tavoitteiden saavuttaminen
Toimintamalli	Rakenne, johtamisjärjestelmä, prosessit suhteessa tavoitteisiin ja tarkoitukseen	Teema-alueiden ja hankkeiden lisäarvo kokonaisuuden kannalta
Yhteistyö	Sopimuskumppaneiden toiminta, yhteistyö, luottamus ja sitoutuminen	Teema-alueiden ja hankkeiden välinen yhteistyö

**Kuva 12.** Oulun ekosysteemin toiminnan ja tuloksellisuuden arvioinnin näkökulmat.

## Työllisyyden ja elinvoiman ekosysteemin kehittämispolku

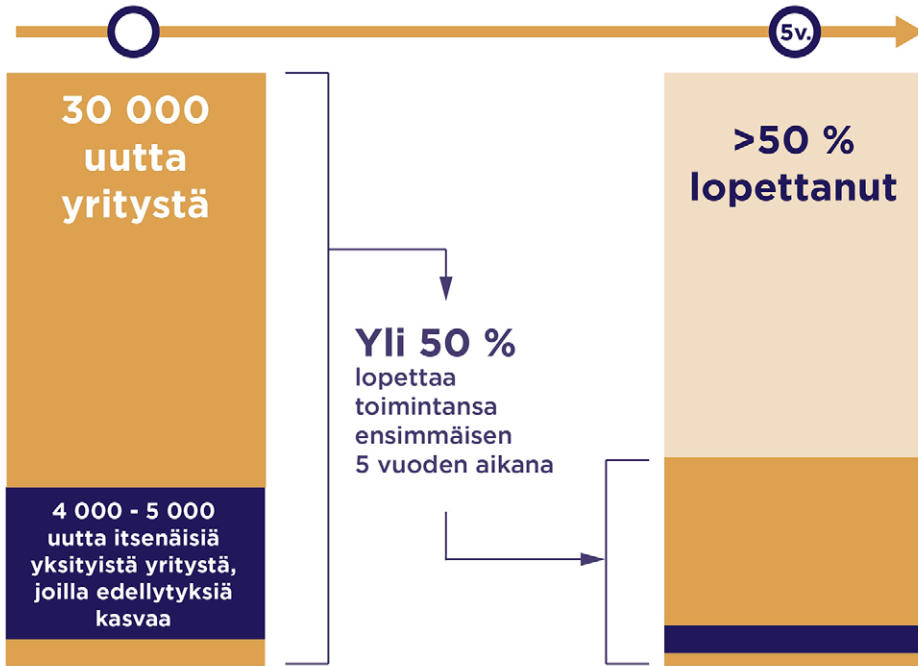


Kuva 13. Oulun työllisyyden ekosysteemin kehittämispolku.

### 2.2.3 Palvelujen kohdentuminen

Suomessa aloittaa noin 30 000 uutta yritystä vuosittain. Näistä 4 000–5 000 arvioidaan olevan sellaisia yrityksiä, joilla on olemassa edellytykset voimakkaaseen kasvuun. Näistä alle 100 on skaalautuvia startup-yrityksiä, joilla on edellytykset voimakkaaseen kasvuun. Tästä johtuen on tärkeää erottaa toisistaan kaikille aloittaville yrityksille suunnatut perustason tieto- ja neuvontapalvelut sekä voimakasta kasvua ja kansainvälistymistä tavoitteleville yrityksille suunnatut kasvupalvelut.

## Yritystoiminnan aloittaminen

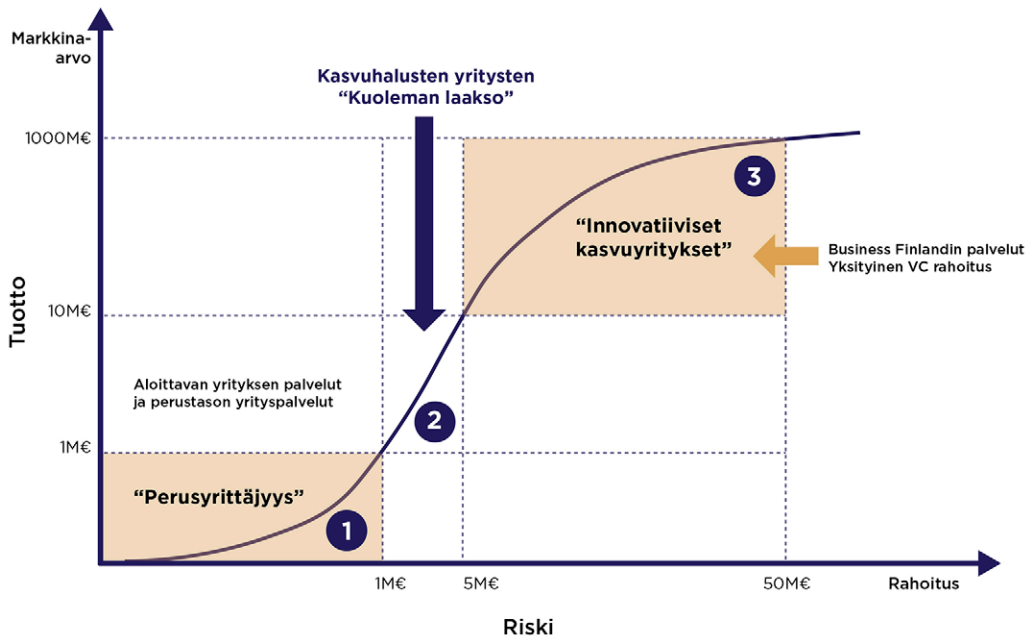


**Kuva 14. Aloittavat yritykset. Owl Group.**

Uusista yrityksistä merkittävä osa lopettaa toimintansa viiden vuoden sisällä perustamisesta. Skaalautuvien startup-yritysten joukossa osuus on muita yrityksiä suurempi. Kasvuun tähtäävistä vakiintuneista yrityksistä sen sijaan 90 prosenttia säilyy hengissä. Näin ollen startup-yrityksiin keskittymällä ei ratkaista lyhyen aikavälin kasvun haasteita, joskin näihin yrityksiin panostaminen on kansantaloudellisesti erittäin tärkeää: panostukset startup-yrityksiin näkyvät kansantaloudessa 10–15 vuoden viiveellä. Startup-yritysten kohdalla otetaan tietoisia riskejä.

On arvioitu, että yrityspalvelujen kasaantuminen toisaalta yritystoiminnan alkuvaiheeseen ja toisaalta skaalautuviin kasvuyrityksiin on osaltaan johtanut siihen, että vakiintuneemmat, mutta kasvupotentiaalia omaavat pk-yritykset eivät riittävästi tunnista julkisia yrityspalveluita. Olisi hyvä arvioida tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kesken, mille asiakassegmenteille nykyiset palvelut painottuvat ja onko joidenkin segmenttien kohdalla palveluaukkoja.

Palvelutarjooman ongelmaa on havainnollistettu seuraavassa riskituotto-kuviossa.



**Kuva 15.** Kasvuhaluisten yritysten palveluaukko. Owl Group.

Keskisuurilla kasvuhakuisilla yrityksillä kasvun esteeksi nousevat erityisesti myyntiin, markkinointiin ja jakelukanaviin liittyvät tekijät. Julkisella sektorilla on kuitenkin hyvin rajalliset mahdollisuudet auttaa yrityksiä myynnissä ja markkinoinnissa jo senkin vuoksi, että EU:n kilpailulainsäädäntö kieltää avustusten käytön suoriin myynti- ja markkinointitoimiin. Sen sijaan julkisilla yrityspalveluilla voidaan edistää yritysten sisäistä kansainvälistymiskyvykkyyttä ja -osaamista kannustamalla yrityksiä kansainvälisten verkostojen luomiseen esimerkiksi palkkaamalla kansainvälisiä osaajia. Hyvä esimerkki tästä on TEM:in koordinoima Talent Boost -toimenpidekokonaisuus.

## 2.2.4 Verkostoyhteistyö

Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työssä on noussut esille kaksi osittain ristiriitaistakin tavoitetta siitä, mikä on yrityspalvelujen kansallisen koordinaation ja yhteistyön oikea taso ja tapa:

- Ekosysteemien tulee saada muodostua ja toimia vapaasti, ilman ohjausta.

- Tarvitaan selkeä kansallinen yrityspalvelustrategia, jossa sovitaan kunkin toimijan tehtävät, alueellinen ja kansallisen työnjako sekä yksityisen ja julkisen sektorin välisen yhteistyön taso.

Sovittamalla yhteen edellä mainitut kaksi tavoitetta päädytään verkostajohtamisen malliin. Julkisten yrityspalvelujen verkostajohtaminen on haastavaa, koska itsenäisiä toimijoita on paljon monilla eri hallinnon tasoilla ja sektoreilla.

Jo ennen uuden hallitusohjelman muodostumista nähtiin TEM:ssä, että hallinnonalalla on syytä tiivistää sidosryhmä- ja verkostoyhteistyötä. Yritystoiminnan ja yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukeminen, osaavan työvoiman saanti ja työllisyysasteen nosto edellyttävät nykyistä kehittyneempiä ja systemaattisempia palveluihin liittyviä yhteistyörakenteita ja kumppanuuksia. Tarvitaan monien eri toimijoiden panostusta ja osaamista. Mukaan yhteistyöhön tarvitaan valtio, kunnat, yksityiset palveluntuottajat, kolmas sektori, työmarkkinajärjestöt, yritykset ja oppilaitokset.

Vaikka palveluntuottajien (yritykset ja 3. sektorin toimijat) roolia ei hallitusohjelmassa olla vahvistamassa, nähdään erilaiset palveluntuottajat kuitenkin keskeisinä strategisia kumppaneita, joiden kanssa halutaan rakentaa yhdessä tiiviimpää ja systemaattisempaa yhteistyötä palvelujen kehittämiseksi.

## 2.2.5 Innovaatioympäristöjen kehittäminen osana julkisia yrityspalveluita

Investoinnit TKI-toimintaan ovat sijoituksia tulevaan ja keskeinen osa hyvinvoinnin ja kansainvälisen kilpailukyvyn varmistavaa pitkäjänteistä strategiaa. OECD:n selvityksen (SME and Entrepreneurship Outlook 2019) mukaan suurin osa suomalaisista uusista yrityksistä (65 %) ja niiden luomista työpaikoista syntyy aloille, jotka tuottavat keskimääräistä vähemmän arvonlisää. Tästä seuraa, että merkittävä osa syntyneistä uusista työpaikoista on matalan palkkatason työpaikkoja. Tuottavuuseroja syntyy myös suurten yritysten eduksi suhteessa pk-yrityksiin. Ilmiö koskee kaikkia OECD-maita.

Selvitys osaltaan vahvistaa aikaisempaa tilannekuvaa pk-yritysten toimintaympäristöstä Suomessa. Innovaatiojärjestelmä pk-yritysten kannalta on Suomessa muihin OECD-maihin verrattuna hyvällä tasolla. Sitä vastoin yrittäjyysosaaminen, yrittäjyysaikomusten ja epäonnistumisen pelon osalta Suomen sijoitus on OECD-maiden keskitason alapuolella. Yrityspalveluita tulee kehittää yrityksiä TKI-toimintaan kannustavalla tavalla.

Yritysten kannattaa pyrkiä hakemaan pidemmän aikavälin strategista kilpailuetua yhteistyössä muiden yritysten, tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa. Kokoalaisvaltaiset, uudet ratkaisut edellyttävät usein laaja-alaista osaamista, johon yksittäisen yrityksen oma osaaminen ei riitä vaan tarvitaan yhteistyökumppaneita. Samalla kalliin tuotekehityksen kustannusten ja riskin jakajia on enemmän ja mahdollisuudet isoihin läpimurtoinnovaatioihin kasvavat.

Julkisilla yrityspalveluilla voidaan tukea yksittäisten yritysten TKI-toimintaa sekä yritysten välistä ja yritysten, tutkimuslaitosten, korkeakoulujen ja muiden julkisten toimijoiden välistä yhteistyötä TKI-toiminnassa. Molempia tarvitaan, mutta viime aikoina innovaatiopolitiikan toteutus on perustunut yhä enemmän ekosysteemeihin sekä laaja-alaisiin ja monimuotoisiin kumppanuuksiin.

Koska julkisen sektorin TKI-määrärahoja on vähennetty, on myös eri toimijoiden välinen yhteistyö Suomessa hiipunut siitä, mitä se vielä parhaimmillaan kymmenisen vuotta sitten oli. Suomessa tarvitaan etenkin vetovoimaisia innovaatioympäristöjä ja -ekosysteemejä, jotka houkuttelevat myös ulkomaisia osaajia ja investointeja. Tässä mielessä huono signaali on, että isot suomalaisyritykset ovat siirtäneet enenevästi t&k-toimintaansa viime aikoina myös ulkomaille.

Yli alue- ja toimialarajojen, kansallisesti ja kansainvälisesti verkottuneet ekosysteemit tarjoavat yrityksille, tutkimusorganisaatioille, hallinnolle ja kolmannelle sektorille yhteistyöalustan kehittää uusia ratkaisuja kansainvälisille markkinoille. Tarpeet innovaatioiden yhteiskehittämisen alustoihin ja testausympäristöihin kasvavat jatkuvasti. Lisäksi julkisella sektorilla on innovatiivisten hankintojen lisäämisessä edelleen iso potentiaali.

ELY-keskusten mahdollisuudet kehittää innovaatioympäristöjä ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä vaihtelevat alueittain. ELY-keskusten omia kansallisia resursseja ei juurikaan enää ole, minkä vuoksi Länsi- ja Etelä-Suomessa ekosysteemien kehittäminen nojautuu pitkälti Business Finlandin rahoitukseen. Pohjois- ja Itä-Suomessa on rakennerahastovarojen turvin paremmat mahdollisuudet kehittämiseen, mutta ELY-keskusten rooli on siinä ollut vähäisempi. Ympäristöjen ja yhteistyöverkostojen kehittämisestä ovat Pohjois- ja Itä-Suomessa vastanneet lähinnä maakunnan liitot hankkeillaan ja ELY-keskukset ovat puolestaan keskittyneet yksittäisten yritysten kehittämishankkeisiin. Haasteena on – samalla kuten muissakin yrityspalveluissa – löytää sopiva tasapaino, työnjako ja yhteistyömalli paikallisten (kaupungit ja kunnat), alueellisten (maakunnan liitot ja ELY-keskukset) sekä kansallisten toimien (BF ja sopimuksellisuus) välillä yritysten kasvun ja innovaatioympäristöjen kehittämiseksi.

## 2.2.6 Julkisten yrityspalvelujen digitalisaatio

Innovaatiotoiminnan edistämisen lisäksi digitalisaatio on OECD:n mukaan toinen suuri tekijä tuottavuuden ja talouskasvun kannalta. Digitalisaatio on julkisten yrityspalvelujen kontekstissa kaksiosainen ilmiö: sen rooli on keskeinen pk-yritysten tuottavuuden osatekijänä ja globaaleille markkinoille pääsyssä. Digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen ovat keskeisiä elementtejä myös korkealaatuisten ja asiakaslähtöisten julkisten yrityspalvelujen kehittämisessä.

Myös Euroopan parlamentti ja komissio on pitänyt tärkeänä, että asiakkaille tarjotaan helppo pääsy tietoihin, sähköisen asioinnin menettelyihin sekä neuvonta- ja ongelmanratkaisupalveluihin, joita nämä tarvitsevat käyttääkseen oikeuksiaan toimimiseen sisämarkkinoilla. Digitaalisen palveluväylän (asetus digitaalisesta palveluväylästä, EU, 2018/1724) tarkoituksena on lisätä, täydentää ja selkeyttää sisämarkkina-asioita koskevaa verkossa jo olevaa tietoa ja koota yhteen järjestelmään tiedot komission sekä jäsenmaiden sisämarkkina-asioihin liittyvistä menettelyistä ja neuvontapalveluista.



Suomessa asetuksen kansallinen toimeenpano kuuluu työ- ja elinkeinoministeriölle. Digitaalinen palveluväylä on yksi Euroopan laajuinen portaali, joka muodostaa yhdessä eri verkkosivuilta koottavan kansallisen sisällön kanssa sisämarkkinatietoa tarvitseville asiointi-, tieto- ja ongelmanratkaisukokonaisuuden. Kansallisen asiakaslähtöisen sisällön muodostaminen edellyttää toimijoiden välisen yhteistyön tiivistämistä.

Yritystoiminnan edistämiseen on saatavilla tukea ja neuvontaa monikanavaisesti: verkosta, valtakunnallisena asiakaspalveluna (TE-asiakaspalvelukeskus/Yritys-Suomi-puhelinpalvelu ja Talousapu-neuvontapalvelu) sekä henkilökohtaisena palveluna. Myös osana TE-digiä (Työmarkkinatori) kehitetään yhteiskäyttöistä digitaalista alustaa työnantajille, yrityksille ja kansalaisille. Toisaalta palvelujen asiakaslähtöisyydessä on vielä paljon puutteita. Myös siihen, että yritykset näkisivät kehittämistoiminnan ylipäättänsä houkuttelevana, tulee panostaa julkisten yrityspalvelujen osalta. Digitaalisten palvelujen yksinkertaistaminen ja parempi saavutettavuus tarjoavat tähän mahdollisuuden.

## 3 KEHITTÄMISLINJAUKSIA

Kehittämislinjauksien tarkoitus on auttaa kehittämään yrityspalveluita hallitusohjelman mukaisesti kohti yhtenäistä palvelukokonaisuutta. Asiakaslähtöisyys on kehittämisen lähtökohta, jolla tavoitellaan myös palvelujen vaikuttavuutta.

Yrityspalvelujen tavoite ja fokus on kannustaa yrityksiä kohti kehittymistä, uudistumista ja kasvua. Asiakkaan liikkumisen eri palvelujen ja organisaatioiden välillä on oltava saumatonta. Yhteistyötä tulee edistää kaikkien toimijoiden välillä, mutta erityisesti hallitusohjelman mukaista kunta-valtio -kumppanuutta tulee viedä eteenpäin.

Kehittämislinjaukset on jaoteltu kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso koskee yritysten toimintaedellytyksistä huolehtimista ja yrityspalvelujen tavoitetta. Toinen taso käsittelee yrityspalvelujen yhteistyötä ja ekosysteemiajattelua. Kolmannessa osiossa on ajatuksia siitä, että eri toimijoiden kesken tarvitaan hyvin toimiva yhteinen digitaalinen palvelualusta, joka kautta asiakas voi toimia riippumatta siitä, kuka palvelun tuottaa. Siirrytään organisaatiolähtöisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeisyyttä.

### Kehittämislinjauksia:

#### **Yritysten toimintaedellytyksistä huolehtiminen – Miksi**

- Keskeisiä toiminnan tavoitteita ovat kansainvälistyminen, kestävä kasvu, uusiutuminen
- Varmistetaan työvoiman saatavuus yrityksissä – yritykset saavat tarvitsemansa työvoiman
- Kehitetään osaamista yrityksissä – yrityksille löytyy heidän tarpeitaan vastaavat palvelut

### **Yrityspalvelujen yhteistyö ja ekosysteemit – Miten**

- Selkiytetään yhteisiä tavoitteita ja toimijoiden roolia
- Korostetaan yritysten uudistumisen ja kasvun tukemisessa useiden eri toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja tavoittehakuista yhteistyötä ekosysteemisen lähestymistavan mukaisesti esim. hyödyntäen TEM:n tulosohjauksen keinoja
- Kehitetään kunta-valtio-yhteistyötäsopimuksellisesti, ”työllisyyden ja elinvoiman ekosysteemin kehityspolku” – esimerkkinä kumppanuusmalli Oulussa.
- Osana Team Finland -toiminnan kehittämistä ja julkisrahoitteisten yrityspalvelujen vaikuttavuuden vahvistamista on tärkeää kytkeä yhä tiiviimmin yhteen valtio- ja EU-rahoitteiset yrityspalvelut kuntien elinvoimapalvelujen kanssa
- Pk-yritysten uudistumisen, kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittamiseksi on tarpeen lisätä sopimuksellista yhteistyötä valtiollisten toimijoiden ja kuntatoimijoiden kesken yhä asiakaslähtöisemmän ja vaikuttavamman yrityspalvelujen kokonaisuuden rakentamiseksi

### **Yhtenäinen palvelualusta, käyttöliittymä eri toimijoille – Mitä**

- Tarvitaan hyvin toimiva yhteinen digitaalinen palvelualusta kokoamaan yrityspalvelut asiakaslähtöisesti
- Arvioidaan, edetäänkö olemassa olevia palveluja kehittämällä vai tarvitaanko kokonaan uusi palvelualusta, jonka kautta kaikki yrityspalvelutoimijat tarjoavat palveluaan
- TEM ottaa aktiivisen roolin yhtenäisen digitaalisen alustan kehittämisessä ja käyttöönotossa
- Selvitetään ja edistetään asiakastietojen (CRM) joustavaa ja tehokasta yhteiskäyttöä, erityisesti kuntatoimijoiden kanssa
- Hyödynnetään tekoälyn palvelujen tuotannossa nykyistä selvästi laajemmin
- Vahvistetaan tietopohjaa asiakasodotuksista, yritysten tarpeista ja yritystoiminnan yleisistä kehittämisedellytyksistä
- Yksinkertaistetaan ja selkeytetään palveluita yhteisin välinein, esim. ”kehittämisspassilla” ja ”kehittämisetelillä”

## 3.1 YRITYSTEN TOIMINTAEDELLYTYKSISTÄ HUOLEHTIMINEN

### 3.1.1 Varmistetaan työvoiman saatavuutta

*Parannetaan työvoiman saatavuutta yrityksissä.  
Parannetaan sekä kansainvälisen että kotimaisen  
osaavan työvoiman saatavuutta yrityksissä.  
Jatketaan työvoima- ja yrityspalvelujen integrointia.*

Osaavan työvoiman saatavuus on yksi suurimmista kasvun esteistä suomalaisissa yrityksissä. Ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan yksittäisellä palvelulla, vaan ratkaisut edellyttävät koko toimintaympäristön kattavia toimia. Osaavan työvoiman saatavuus on haaste sekä koulutusjärjestelmälle että maahanmuuttopolitiikalle, mikä kuvaa ongelman laajuutta.

Työperäistä maahanmuuttoa tulee helpottaa. Työperäisen maahanmuuton sujuvoittaminen on tehokas keino yritysten toimintamahdollisuuksien parantamiseksi. On tärkeää, että oleskeluvan hakemisen ja käsittelyprosessien digitalisointia jatketaan.

Talent Boost -ohjelmakokonaisuutta vahvistetaan sekä ulkomaalaisten asiantuntijoiden ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä suomalaisissa yrityksissä edistetään hallitusohjelman mukaisesti. Erityisesti Suomessa olevien kansainvälisten opiskelijoiden ja tutkijoiden oman kotimaansa markkinoiden tuntemuksesta kannattaa hyödyntää yrityksissä. Kansainvälisten osaajien palkkaaminen tukee yritysten monikulttuurisuutta, kansainvälistymistä ja tuo uskottavuutta kansainvälisillä markkinoilla.

On tärkeää, että kansainvälisten saajien houkuttelun ohella kiinnitetään huomiota myös siihen, miten kv-osaajat ja heidän perheensä saadaan viihtymään Suomessa. On panostettava mm. urakehitysmahdollisuuksiin, puolison työllistymiseen, lasten koulutukseen ja asumiseen. Jotta tässä onnistutaan, osaajien houkuttelua onkin tärkeää tehdä yhteistyössä yrityspalveluekosysteemin eri toimijoiden kanssa. Uudet osaajat ja heidän perheensä on tärkeä huomioida ihmisinä ja tulevina kuntalaisina, ei vain työvoimaresurssina.

Työmarkkinatoria on kehitettävä niin, että se soveltuu myös kansainvälisen rekrytoinnin sekä muita kuin kotimaisia kieliä käyttävien tarpeisiin.

Kansainvälisen työvoiman ja osaajien saamiseksi on syytä kehittää poikkihallinnollisen yhteistyön koordinoitua sekä alue- että paikallistasolla jatkamalla ja laajentamalla Talent Boost -toimenpideohjelman kehittämistyötä. TE-palvelujen roolia kansainvälisessä rekrytoinnissa vahvistetaan.

Jatketaan ja vahvistetaan yritys- ja työvoimapalvelujen integrointia. TE-palvelut ovat keskeinen toimija alueiden työvoiman saatavuuden edistämisessä ja rakennemuutostilanteiden hallinnassa. TE-palvelut integroituvat elinkeinojen kehittämiseen erityisesti osaavan työvoiman hankinnan (mm. rekrytointipalvelut, rekrytointikoulutus), aloittavan yrittäjyyden (starttiraha, uraohjaus, yrittäjyyskoulutus ja -neuvonta), yritysten henkilöstön vähentämistilanteiden (mm. muutosturva) ja kehittämistilanteiden (räätälöidyt koulutukset ja konsultoinnit yrityksille) yhteydessä. Uudistetaan työnhaku- ja työnvälityspalvelujen digitaalista palvelualustaa TE-digi-hankkeen mukaisesti.

### 3.1.2 Kehitetään osaamista yrityksissä

*Tuetaan yritysten sisäistä osaamista kansainvälistymisessä, kasvussa, rekrytoinnissa ja HR-asioissa.  
Edistetään tutkimuslaitosten ja yritysten välisen yhteistyön toimintaympäristöä.*

Hallitusohjelmaan on kirjattu parlamentaarinen jatkuvan oppimisen uudistus, jolla vastataan läpi elämän jatkuvaan tarpeeseen kehittää ja uudistaa omaa osaamista. Jatkuvan oppimisen uudistus toteutetaan kolmikantaisena yhteistyönä yhdessä koulutuksen järjestäjien kanssa. Eri koulutusasteiden toimintaa, ohjausta ja rahoitusta kehitetään siten, että Suomeen syntyy kattava tarjonta työelämälähtöisiä, monimuotoisia jatkuvan oppimisen koulutuskokonaisuuksia.

Sen lisäksi, että oppimismahdollisuuksia rakennetaan koulujärjestelmän ja työvoimahallinnon piirissä, on myös yritysten kannettava vastuunsa oman työvoimansa osaamisen varmistamisessa. Kumppaneina voivat yksityisten koulutuspalvelujen tuottajien rinnalla olla korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja julkiset

yrittäjäpalvelutuottajat. Työvoimahallinto ja yritykset järjestävät yhteistyössä koulutusta aloilla, joissa työvoiman saanti on muodostunut kasvun esteeksi.

Erityisesti pk- ja pienten yritysten kasvun esteet löytyvät usein liiketoiminta- ja kaupallistamisaosaamisen alueilta. Näillä yrityksillä ei myöskään ole hyödynnettävissään kansainvälisiä verkostoja, ja voidaankin sanoa, että kansainvälisten verkostojen rakentaminen ja hyödyntäminen ovat Suomessa verrokkimain nähdessä vaatimattomalla tasolla. Liiketoiminta- ja kaupallista osaamista tuleekin kehittää. *(Kansainvälisen tason liiketoimintaosaamisen vahvistamiseksi luodaan soveltuvaa koulutusta. HAO s. 99)*

Osaaminen on yrityksen kasvun tae. Julkisrahoitteisten yrittäjäpalvelujen tulisi keskittyä aiempaa enemmän yritysten oman osaamisen kehittämiseen ja kehityskohteiden omatoimiseen tunnistamiseen (Workathlon-tyyppisesti). Tämän suuntaisesti on jo alettu edetä, mutta tarvitaan yhä enemmän panostusta siihen, että yrityksiä ohjataan ja tuetaan oman osaamisensa kehittämisessä.

## 3.2 YRITYSPALVELUJEN YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT

### 3.2.1 Selkeytetään toimijakenttää ja poistetaan päällekkäisyyksiä

*Kaikkien yhteinen asiakas on nostettava palvelujen suunnittelun keskiöön. Yrittäjäpalveluita on yhdenmukaistettava ja selkeytettävä laajassa yhteistyössä, yli sektori- ja organisaatiorajojen. Työnjaoista on sovittava.*

Tarvitaan yhteistyönä tehtävää palvelukentän tarkastelua, jonka tavoitteena on asiakkaalle selkeänä näyttäytyvä palvelukokonaisuus. Tämä auttaa asiakasta löytämään helposti omaan tilanteeseensa parhaiten sopivat palvelut. Täytetään toisaalta mahdolliset palvelutarjonnassa olevat aukot ja toisaalta poistetaan mahdolliset päällekkäisyydet.

Julkisissa yrittäjäpalveluissa on nykyistä selkeämmin erotettava toisistaan yleisen tason yrittäjäpalvelut, jotka ovat tarkoitettu kaikille yrittäjille sekä erikoistuneemmat

palvelut, joiden saamiseksi on täytettävä erityiset kriteerit. Palvelut voidaan edelleen jakaa kolmeen tasoon:

1. Yleisen tason yrityspalvelut (perustamisneuvonta, alkuvaiheen tukipalvelut, yleinen yritysneuvonta, sukupolvenvaihdokset, kaikille yrityksille suunnattu koulutus ja konsultointi),
2. Temaattiset erityispalvelut (vienti ja kansainvälistyminen, liiketoiminnan digitalisointi, yritysjärjestelyt jne.)
3. Innovatiivisten ja kasvuhakuisten yritysten palvelut (voimakkaaseen ja nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen tähtäävät yritykset)

Jaoteltaessa palveluita tällä tavoin on kiinnitettävä erityistä huomiota palvelujen välisen yhteistyön ja yhdyspintojen kehittämiseen sekä tietojen välittymiseen organisaatioiden välillä. Asiakkaan on kyettävä liikkumaan palveluja tuottavien tahojen välillä sujuvasti, omien tarpeittensa mukaisesti. Tarvetta saumattomuuteen ja yhdyspintojen kehittämiseen lisää se, suuri osa palveluista on luonteeltaan sellaisia, että ne kuuluvat olennaisesti kaikkien yritysten toimintaan. Näitä ovat esimerkiksi työvoiman saatavuus, rekrytointiosaaminen ja yritysten sisäinen kansainvälisyysvalmiuksien tukeminen.

Yleisen tason yrityspalvelujen olisi hyvää sovittaa yhteen erityispalvelujen kanssa. Tarvitaan selkeät palvelupolut yleisistä palveluista erityispalveluihin. Asiakasrajapinnassa on hyvä tehdä yhteistyötä mm. viestinnässä, asiakaskontaktoinnissa ja tiedonvaihdoissa. Kaupunkien roolin kasvaessa kehittämissyhtiöiden ja kaupunkien yrityspalveluille avoin kasvuun tähtäävä asiakkuudenhallintajärjestelmä edesauttaisi yhteistyötä asiakasrajapinnassa.

Perustason yrityspalveluita on järkevää tuottaa paikallisella ja alueellisella tasolla, sillä yritysten sidosryhmäsuhteilla ja paikallistuntemuksella on suuri merkitys. Paikallisella tasolla myös kaupungit voisivat tehdä nykyistä tiiviimpää yhteistyötä niin keskenään kuin TEM-konserninkin kanssa. Suuret kaupungit voisivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi kansainvälisiin palveluihin liittyvissä asioissa. Suuremmat kaupungit voisivat myös tuottaa elinkeinopalveluja nykyistä laajemmin lähialueensa kunnille.

Erikoistuneemmat palvelut, kuten voimakkaaseen kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyvät palvelut, on jo nyt keskitetty hyvin kansalliselle tasolle. Tämä on tarkoituksenmukaista, sillä potentiaalisia asiakasyrityksiä eikä myöskään osaamista riitä voimakkaasti hajautetulle palvelujen tuotantomallille. Alueellisilla toimijoilla (ELY) on tärkeä rooli kasvu- ja kansainvälistymishakuisten yritysten kehittämisessä omilla alueillaan sekä osana Team Finland -verkoston kokonaisuutta.

Valtion toimijoiden aito yhteistyö edellyttää yhtäläiset ja samanaikaiset tulossuunnitteluprosessit sekä yhtenäiset segmentointimallit. Hyvin toimivia yrityspalvelumalleja halutaan edelleen kehittää. On tärkeää suunnitella yhdessä, mille segmenteille/asiakasryhmille toiminta kohdistuu ja millä palveluilla/rahoituksella asiakkaat parhaiten palvelevat.

Seudullisessa yrityspalveluyhteistyössä on tarve uudistaa alueelliset sopimukset niin, että huomioidaan entistä paremmin kunta- että aluekuntatasot. Maakunnallisen yrityspalveluyhteistyön tavoitteena on toiminnan ja työnjaon selkiyttäminen sekä yrityspalvelutoiminnan parempi kytkentä maakunnalliseen elinkeinostrategiaan ja maakuntaohjelmaan. Team Finland -verkoston kehittäminen painottuu erityisesti valtion rahoitteiden kansainvälistä kasvua edistävien toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Alueverkostotoimintaan tulee myös edelleen panostaa.

### 3.2.2 Kehitetään kunta-valtio -yhteistyötä

*Otetaan kunnat ja kaupungit tiiviimmin mukaan  
valtakunnallisiin ja alueellisiin yrityspalveluekosysteemeihin.  
Rakennetaan nykyistä tiiviimpiä yhteistyön tapoja ja kumppanuuksia  
TEM:n hallinnonalan, kuntien ja kaupunkien välillä.  
Luodaan yhteistyössä paremmat edellytykset yritystoiminnan  
ja yritysten kasvulle alueellisesti ja paikallisesti.*

Hallitusohjelmanostoissa on kirjattu, että käynnistetään kaupunkien kasvu- ja työllisyysohjelmat v. 2021. Hallitusohjelman mukaisen valmistelutyön kärki nyt on työvoima- ja yrityspalveluissa, mutta valmistelussa huomioidaan myös aluekehittämisen näkökulma. On tärkeää, että kaupunkien kasvu- ja työllisyysohjelmat



pohjautuvat laajempaan kaupunkipolitiikan näkökulmaan ja kohdistuvat alueiden/kaupunkiseutujen kannalta tärkeisiin kehityskohteisiin ja ekosysteemeihin.

Valtion, kuntien ja kaupunkien yhteistyötä tulee lisätä, jotta pystytään luomaan yhä paremmat edellytykset yritystoiminnan ja yritysten kasvuille. Tähän tarvitaan nykyistä tiiviimpiä yhteistyörakenteita ja kumppanuuksia TEM:n hallinnonalan, kuntien ja kaupunkien välillä.

Yrityspalvelujen tarpeet vaihtelevat alueittain ja eri kunnissa on tarjolla erityyppisiä elinvoima- ja yrityspalveluja. Toiminnan painopiste on yritysten perustamisneuvonnassa, toimitilojen ja rahoituksen järjestämisessä ja alueellisissa kehittämisspalveluissa. Suuremmat kunnat panostavat merkittävästi yrityspalveluihin. TE-hallinnolla puolestaan on paljon yrityksille suunnattuja palveluja, joilla voidaan vahvistaa alueiden/kaupunkien elinkeinojen ja ekosysteemien kehitystyötä (mm. rekrytointipalvelut, maahanmuuttoa tukevat palvelut, yrityskohtaiset koulutukset, yritysten kehittämisspalvelut ja uutta yrittäjyyttä tukevat palvelut).

Kuntien, kaupunkien ja TEM:n hallinnonalan palvelujen yhteiskehittämisellä on potentiaalia luoda synergiaa palveluissa ja palvelujen asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

### 3.2.3 Yhtenäistetään kehittämistyötä

*Yksittäisen palvelun kehittämisessä  
tulee huomioida palvelukokonaisuus.*

Palvelujen jatkuva uudistaminen on välttämätöntä yritysten jatkuvasti muuttuvassa toimintakentässä. Kun palveluita uudistetaan ja kehitetään, on tämä tehtävä kokonaisuutta silmällä pitäen, yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Jos organisaatiot tekevät kovin itsenäistä kehittämis- ja uudistustyötä, on riskinä sekä päällekkäisyyksien että palveluaukkojen syntyminen. Vaarana on, että resursseja tuhlaamaan eikä asiakkaalle muodostu selkeää palvelukokonaisuutta ja palvelupolkua. Viime kädessä karsijana on asiakas.

Kehittämistyössä yrityspalvelutoimijoiden tulisi nähdä palveluorganisaatioiden kokonaisuus ekosysteeminä, joka palvelee dynaamisesti, aloitteellisesti ja joustavasti asiakkaita, organisaatioiden rajat matalina pitäen. Asiakassalkku-ajattelusta tulee päästä irti. Sen sijaan on tärkeää keskittyä siihen, miten rakennetaan asiakkaalle toimivat palvelupolut. Palvelujen kehittämistyön kantavana ajatuksena on oltava se, miten saamme yritykset uudistumaan, kasvamaan ja kansainvälistymään.

### 3.2.4 Yhteensovitetaan palveluverkostoja

*Parannetaan yhteistyötä ja kehitetään verkostoja.  
Edistetään yritysten kansainvälistä kasvua kaikkialla  
kansallisessa yrityspalveluekosysteemissä.  
Keskitettyjen kansainvälistymispalvelujen saavutettavuutta  
ja yhteistyötä muiden ekosysteemien kanssa tulee parantaa.*

Kehitetään yrityspalveluverkosto koordinoitua, yhteistyötä ja sovitaan yhteinen visio kehittämistyötä varten. Ylitetään organisaatorajat kansainvälisten, alueellisten ja toimialakohtaisten palvelujen välillä. Toimijoiden väliseen työnjakoon keskittymisen lisäksi kehitetään palvelujen välille toimivia yhdyspintoja.

Esimerkiksi kansainvälistymispalvelut ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden kehittämisessä on syytä tehdä valtakunnallisten ja alueellisen palveluekosysteemien välillä tiivistä yhteistyötä. Tämän johdosta kansainvälistymisasioihin liittyvä yrityspalveluekosysteemit (kuten Team Finland-verkosto ja suuret kaupungit) tulee integroida muihin yrityspalveluekosysteemeihin niin, että jokainen yritys saa tarvitsemaansa palvelua saumattomasti. Kansainvälistymiseen liittyvät yrityspalvelut on järkevää järjestää kansallisesti keskitetysti, mutta samalla on varmistettava, että yritykset saavat palvelua kaikkialla Suomessa.

## 3.3 YHTENÄINEN KÄYTTÖLIITTYMÄ

### 3.3.1 Yhteinen digitaalinen palvelualusta

*Rakennetaan yhteistyössä yhteinen digitaalinen palvelualusta kokoamaan yrityspalvelut asiakaslähtöisesti.*

ELY-keskuksille ja TE-toimistoille suunnatussa kyselyssä sekä sidosryhmien työpaikoissa selvitettiin yrityspalvelutoimijoiden suhtautumista digitaalisiin asiakaspalveluihin. Digitaalisia palveluita pidetään tärkeinä, mutta palvelujen kehittämiseen kaivattiin kokonaisvaltaisempaa otetta. Kyselyn mukaan digitaalisia palveluja tulisi kehittää yhtenä kokonaisuutena, ei yksittäisinä palveluina, ja kehitystä tulisi tehdä valtakunnallisella tasolla. Pohdintaa herätti myös se, onko tarkoituksenmukaista ryhtyä kehittämään kokonaan uutta yhteistä alustaa vai tulisiko keskittyä olemassa olevien asiointipalvelujen kehittämiseen.

Yritysten on nykyisin vaikea löytää julkisen hallinnon tarjoamia liiketoiminnan kehittämisen palveluita. Paikalliset, alueelliset ja valtiohallinnon toimijat ylläpitävät omien palvelujensa tietoja omissa palvelukanavissaan. Julkisen hallinnon tuottama yhteinen Suomi.fi/yritykselle-sivusto kokoaa yrityspalvelujen kuvaukset ja toimii yrityksille keskitettynä informaatiokanavana, mutta sen tietosisällön kattavuudessa ja ajantasaisuudessa sekä toiminnallisuudessa on puutteita. Palvelukuvausten puutteiden vuoksi sivuston hautkaan eivät tuota riittäviä ja relevantteja tuloksia.

Suomi.fi-palvelun tuottajan Väestörekisterikeskuksen tarkoituksena on teettää syksyllä 2019 yritysasiakkaille suunnattu asiakaskysely. Kyselyn tulosten perusteella saadaan suuntaviivoja suomi.fi/yritykselle -palvelun kehittämistarpeista. Asiakkaiden lisäksi tulee jatkossa myös yrityspalvelujen tuottajien olla mukana vaikuttamassa yhteisen suomi.fi/yritykselle -palvelun kehittämiseen.

Suomi.fi/yritykselle tarjoaa vain palveluihin liittyviä tietoja ja ohjaa asiakkaan erillisiin asiointipalveluihin. Asiointipalvelujen kokoaminen asiakkaan tarpeen mukaisiksi kokonaisuuksiksi on käynnistynyt. Tavoitteena on, että asiakas voi yhdellä toimenpiteellä aloittaa samaan asiaan liittyvien asiointipalvelujen käynnistämisen.

TEM:n johdolla (Luvat ja valvonta -hankkeessa) rakennetaan parhaillaan Suomi.fi/yritykselle -palvelun rinnalle yhteiskehittämiseen perustuvaa asiointipalvelualustaa, joka on tarkoitus yhteensovittaa Suomi.fi-palvelun kanssa. Digitaalinen asiointipalvelualusta kokoa ja tarjoaa asiakkaan palveluprosesseja yhden luukun periaatteella. Hankkeessa on tavoitteena asiakkaan tarpeisiin vastaavien lupa- ja valvontakokonaisuuksien tunnistaminen, lupaprosessien asiakaslähtöinen yhteensovittaminen yli organisaatio- ja viranomaisrajojen sekä asiointiprosesseja tukevan digitaalisen palvelukerroksen tarjoaminen tukemaan asiakkaan kokemusta yhden luukun asioinneista. Kehitystyössä asiakas on nostettu keskiöön ja palveluprosesseja tarkastellaan ja yhteensovitetaan asiakkaan tarpeiden näkökulmasta sujuvaksi asiointikokemukseksi. Tavoitteena on asiakkaan lupa-asiointien helpottuminen. Samoja tietoja tarvitse ilmoittaa eri viranomaisille erikseen.

Digitaalisten palvelujen kehittämisen piiriin kuuluu myös yhteisen asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) joustava ja tehokas yhteiskäyttö kuntatoimijoiden kanssa. Yrityspalvelujen parempi kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii myös tietopohjan vahvistamista. Tämä tarkoittaa systemaattista tiedonkeruuta palvelukokonaisuuteen kohdistuvista asiakasodotuksista, yritysten tarpeista ja yritystoiminnan kehittämisedellytyksistä. Toimialakohtainen ja kasvualat huomioiva tarkastelu on tässä yhteydessä olennaista.

Yrityspalvelujen toimijoiden kiinteämpi yhteistyö ja palvelujen kytkeminen yhteen vaatii toimijoilta yhtenäisiä toimintatapoja asiakkuudenhallinnassa. Yhteistyön tulee perustua jaettuun ja yhteiskäyttöiseen tietoon asiakkaasta ja heidän tarpeistaan. Toimijoiden välistä tiedonvaihtoa tulee lisätä ja tiedonvaihtoa estävää tai hankaloitettavaa lainsäädäntöä tulee purkaa. Nykyisin Team Finland -toimijoiden käytössä olevan CRM-järjestelmän tai sen sisältämien tietojen käyttö tulee ulottaa myös paikallisten ja alueellisten yrityspalvelujen tuottajien käyttöön. Tämä mahdollistaisi tiiviimmän yhteistyön eri toimijoiden välillä.

Nopeat muutokset toimintaympäristössä ovat haastaneet yrityspalvelutoimijoiden digitaalisen toimintaympäristön. Digikypsyyden nykytilan ja kehittämistarpeiden hahmottamiseksi TEM:n omalla hallinnonalla valmistui kesällä 2019 esiselvitys, jonka pohjalta käynnistetään ylihallituskautinen, vuodet 2019–2025 kattava TEM-hallinnonalan yhteinen digitalisaatio-ohjelma, dTEM. Ohjelmassa on määritelty hallinnonalan yhteinen visio ja tavoitteet digitalisaatiolle sekä kehittämistoimenpiteet ja tiekartta niiden saavuttamiseksi. Digikehittäminen kytketään jatkossa tiiviiksi osaksi koko TEM:n hallinnonalan tulosohjausta ja -johtamista. Tämä luo hyviä edellytyksiä yrityspalvelujen

digitalisaation yhteiskehittämiselle. Palvelujen rakentamisessa on johtoaikutuksena pidettävä nykyistä selvästi parempaa asiakaslähtöisyyttä ja tietojen liikkuvuutta. Myös tekoälyä on hyödynnettävä palvelujen tuotannossa nykyistä selvästi laajemmin.

### 3.3.2 Esimerkkejä keskusteluissa olleista uudenlaisista työvälineistä Kehittämispassi ja kehittämiseteli

Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -työn yhteydessä on herännyt keskustelu siitä, olisiko yritysten tarpeisiin hyvä kehittää helppokäyttöinen digitaalinen apuväline, ”kehittämispassi”, joka ohjaisi asiakkaita palvelujen piiriin. Kehittämispassiin poimitaisiin tekoälyn avulla kullekin yritykselle parhaiten sopivat palvelut, olipa kyse valtakunnallisesti tuotetusta, ELY-keskuksen tai TE-keskuksen tuottamasta, kunnallisesta tai yksityisestä palveluntuottajan tarjoamasta palvelusta. Yrittäjä / yritys näkisi omasta yrityskohtaisesta kehittämispassistaan, mitä julkisia yrityspalveluja yrityksellä on käytettävissään. Esimerkiksi alkavalle yritykselle tarjotaan yritystoiminnan käynnistämiseen liittyviä palveluja, kun taas voimakkaassa kasvussa olevalle yritykselle tarjotaan kehittämis-, innovaatio-, rekrytointi- ja rahoituspalveluja.

”Kehittämispassi” voi toimia alustana myös mahdollisessa palvelusetelityyppisessä ratkaisussa. Kehittämiseteliä voisi hakea oman yrityskohtaisen passin kautta ja se voisi olla määriteltyihin tarkoituksiin rajattu kunnan ja valtion yhteinen työväline. Kehittämispassiin liittyvän palveluseteliosuuden hallinnointi olisi saatava mahdollisemman yksinkertaiseksi.

Suomessa on tällä hetkellä käytössä kansallinen innovaatioeteli, jota hallinnoi Business Finland. Innovaatioeteli on kohdistettu kansainvälistä kasvua tavoitteleville yrityksille. Lisäksi on ollut käytössä monia paikallisia setelimalleja (Tampereella ja Oulussa). Esimerkiksi Tampereen innovaatioetelikokeilu oli vaikutuksiltaan positiivinen, mutta kehittämisestä ja hallinnosta aiheutuneet kustannukset kasvoivat lähes puoleen koko hankkeen budjetista.

”Kehittämispassi” ja siihen mahdollisesti yhdistyvä ”kehittämiseteli” on esitetty tässä selvityksessä vasta yleisen idean tasolla ja sen sisällön ja käyttötarkoituksen määrittäminen edellyttävät perusteellista analyysiä ja jatkotyötä toimijoiden kesken.

## LÄHTEET

- Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen. Selvitysmiehen raportti. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010.
- Yritystukiselvitys. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012.
- Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015.
- Toimialojen tuottavuuden kasvu, sen yritystason mekanismit ja yritystuet. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013.
- Julkiset yrityspalvelut alueilla. Selvitys innovaatio-, kansainvälistymis- ja alkavien yritysten palveluista. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012.
- Oulun seudun työllisyyden ekosysteemin kumppanuusmalli 2019. Verkkosivu: [https://www.ouka.fi/oulu/tyo-ja-elinkeino/ajankohtaista/-/asset\\_publisher/2fVr/content/ouluun-uusi-kumppanuus-malli-tyollisyyden-edistamiseksi/50266?redirect=https%3A%2F%2Fwww.ouka.fi%2Foulu%2Ftyo-ja-elinkeino%2Fetusivu%3Fp\\_p\\_id%3D101\\_INSTANCE\\_2fVr%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-3%26p\\_p\\_col\\_count%3D2](https://www.ouka.fi/oulu/tyo-ja-elinkeino/ajankohtaista/-/asset_publisher/2fVr/content/ouluun-uusi-kumppanuus-malli-tyollisyyden-edistamiseksi/50266?redirect=https%3A%2F%2Fwww.ouka.fi%2Foulu%2Ftyo-ja-elinkeino%2Fetusivu%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_2fVr%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-3%26p_p_col_count%3D2)
- Pienten ja keski suurten yritysten rahoitus Suomessa. VATT, 2014.
- Yritystuet ja yritystoiminta. Talous Ja Yhteiskunta, 4, 34–39. 2013.
- Yritystukien arviointi ja vaikuttavuus. VNK, 2015.
- Suomen Mittelstand – Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta? Ali-Yrkkö, Jyrki ja Rouvinen, Petri, ETLA, 2015.
- Selvitys julkisista yrityspalveluista. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.
- Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvityksiä tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016.
- Startup-yritysten rooli kansantaloudessa? ETLA, 2017.
- Hämäläinen, Pertti (2019). OECD-maiden yhteinen haaste: Uutta työtä syntyy, mutta miten nostaa sen tuottavuutta? TEMatiikkaa-blogi 15.7.2019. Verkkosivu <https://tem.fi/blogi/-/blogs/oecd-maiden-yhteinen-haaste-uutta-tyota-syntyy-mutta-miten-nostaa-sen-tuottavuutta>
- OECD (2019), OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/34907e9c-en>



## LIITTEET

**Liite 1. Jortikka, Anne (2019). ELY-keskusten ja TE-toimistojen yritys- ja elinkeinopalveluihin liittyvä kysely ja yhteenveto, huhtikuu 2019.**

**YRITYSPALVELUEKOSYSTEEMI 2020+  
ELY-keskusten ja TE-toimistojen yritys- ja elinkeinopalveluihin liittyvä selvitys**

Kehittämis- ja asiakkuuspäällikkö Anne Jortikka

Satakunnan ELY-keskus,

06/2019



# 1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriö on käynnistänyt keväällä 2019 Yrityspalveluekosysteemi 2020+ -selvitystyön. Elokuussa 2019 valmistuvassa selvityksessä muodostetaan kokonaiskuva kansallisesta yrityspalveluekosysteemistä, siihen liittyvistä toimijoista ja palveluista. Selvityksessä kuvataan myös nykyisten yrityspalvelujen vastaavuus asiakatarpeisiin ja kohdentuminen eri asiakasryhmiin. Lisäksi tunnistetaan keskeiset kehitystarpeet sekä määritellään jatkoaskeleet kehittämistyölle.

Ely-keskusten ja TE-toimiston asiakassalkkuun kuuluu lähes 67 000 asiakasta, joista 41 000 on hankeasiakkaita ja 26 000 neuvonta-asiakkaita. Asiakkaat jakaantuvat asiakassegmentittäin seuraavasti: 1700 suuryritystä, 2700 kv-yritystä, 12 700 kotimarkkinoilla toimivaa yritystä ja 28 400 paikallisilla markkinoilla toimivaa yritystä. Kyseessä on merkittävä asiakasvolyyymi.

Ely-keskuksille ja TE-toimistoille suunnattu kysely on yrityspalvelujen ekosysteemi 2020+ selvitystä. Kyselyn tavoitteena oli luoda tilannekuva ELY-keskuksen ja TE-toimiston yrityksille suunnattujen palvelujen ja toimintamallien nykytilasta sekä muodostaa näkemystä tulevaisuuden yrityspalveluista ja niihin liittyvistä toimintamalleista osana isoa yrityspalveluekosysteemiä. Kyselyllä haluttiin selvittää myös (kasvupalvelu- ja maakuntauudistuksen yhteydessä) ELY-keskuksissa toteutettujen ja käynnissä olevien kehittämis- ja pilottihankkeiden sisältöjä.

Kysely toteutettiin huhtikuussa 2019. Kyselylomake laadittiin yhteistyössä TEM:n pilottihankevalmistelun kanssa, TEM:n edustajien ja ELY-keskusten E-johtajien kanssa. Kysely lähetettiin ELY-keskusten E-johtajille ja kyselyyn pyydettiin vastaamaan niin, että mukana on keskeisempien ELY-keskusten ja TE-toimistojen yrityspalveluhenkilöjen edustus ja että tavoitteena oli saada yksi yhteinen vastaus/ELY-keskus alue. Määräaikaan 12.4. mennessä saatiin kaikkien 15 alueen vastaukset. TE-toimiston edustajat oli kutsuttu mukaan 12 alueella. Kyselyn tuloksia on käsitelty

kolmessa eri työpajassa (8.5., 14.5., 15.6.), joiden osallistujia ovat olleet TEM:n, ELY-keskusten, TE-toimiston, Business Finlandin ja Finnveran sekä sidosryhmien edustajia. Lisäksi alustavista tuloksista on käyty keskustelua E-johtajien, TE-toimiston johtajien ja TYO-päälliköiden kokouksissa sekä kasvupalvelu- ja asiakkuuspäällikkö-verkostoissa.

## 2 ELY-KESKUSTEN JA TE-TOIMISTON YRITYSPALVELUJEN JA TOIMINTAMALLIEN NYKYTILA

Tässä luvussa kuvataan ELY-keskusten ja TE-toimiston yrityspalvelujen ja niihin liittyvien toimintamallien nykytilaa.

### 2.1 Maakuntien yrityspalvelutoimintamallit ja yhteistyön toimivuus kansallisten toimijoiden välillä

ELY-keskuksia ja TE-toimistoja pyydettiin kuvaamaan yrityspalveluihin liittyviä toimintamalleja sekä yhteistyötä kansallisten yrityspalvelutoimijoiden BusinessFinlandin ja Finnveran sekä maakunnallisten yrityspalvelutoimijoiden kanssa.

*Yritysassiakuusjohtoryhmät* (yajr) toimivat 12 alueella. Yajr:n tehtävänä on sopia alueellisista yhteistyömuodoista ja tavoitteista sekä laatia vuosittain kansallisten yrityspalvelutoimijoiden yhteinen yritysasiakuussuunnitelma. Yritysassiakuusjohtoryhmiin kuuluu pääsääntöisesti ELY-keskusten, TE-toimiston, BusinessFinlandin ja Finnveran edustajia. Kahdella alueella yajr oli korvattu erilaisella yhteistyömallilla. Seudulliset yrityspalvelutoimijat on otettu mukaan myös yritysasiakuussuunnitteluun.

*Seudulliset yrityspalvelusopimukset* olivat voimassa kymmenellä alueella ja kahdella alueella yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa oli yhdistetty Team Finland -malliin. Seudullisissa sopimuksissa yhteistyökumppanit olivat pääsääntöisesti ELY-keskus, TE-toimisto, alueen kunnat, Finnvera, ProAgria, Leader-ryhmät ja

elinkeino-yhtiöt. Viidellä alueella on tavoitteena rakentaa maakunnalliseen sopimiseen perustuva yhteistyömallia.

*Team Finland -toimintamalli* on jokaisella alueella. Alueverkosto kokoontuu tyypillisesti 2–5 kertaa vuodessa ja verkostoon kuuluu ELY-keskuksen, TE-toimiston, kuntien, Finnvera, elinkeino-yhtiöiden, kauppakamarien, yrittäjäjärjestön ja oppilaitosten edustajia. Kahdella alueella yajr toiminta on yhdistetty TF-verkostotoimintaan.

ELY-keskusten ja Business Finlandin välisessä yhteistyössä todettiin kehittämistarpeita. Vastauksissa nousi esiin erityisesti ELY-keskusten ja Business Finlandin osittain päällekkäiset rahoituspalvelut. Asiakas voi saada tarpeeseensa rahoitusta molemmilta toimijoilta ja siitä syystä kilpailuttaa toimijoita. Päällekkäisyyttä todettiin erityisesti kehittämisavustuksen ja TEMPO-rahoituksen osalta. Myös tiedonkulku ELY-keskusten ja BF:n välillä koettiin haasteena. Esimerkkinä nostettiin esiin mm. asiakas- ja markkinatiedon vaihtaminen sekä tunnistamispalvelun kautta tulneiden asiakkaiden ohjaus. Kokonaisuudessaan ELY-keskusten/TE-toimiston ja BF:n yhteistoiminnan koordinaatio koetaan ohueksi ja TEM:ltä toivotaan vahvempaa ohjaus- ja johtamisotetta erityisesti tulosohtauksessa ja palveluiden kehittämisessä. Alueilla koetaan, että TEM-konsernin organisaatiot eivät toimi tällä hetkellä toisiaan tukevasti, vaan ohjauksen koetaan tapahtuvan enemmänkin ”putkiohtauksena”. Team Finland -mallin koettiin kuitenkin vievän yhteistoimintaa oikeaan suuntaan.

Yhteistyö Finnveran ja alueellisten toimijoiden välillä sujuu hyvin. Finnveran rooli yrityspalvelutoimijana ja Finnveran palveluvalikoima koetaan selkeänä. Kehittämiskohteina nousivat esiin tiedonkulku ja rahoituksen yhteensovittaminen, sillä Finnvera on siirtynyt yhä enemmän takaustyyppisten tuotteiden rahoittajaksi. Kokonai-sohtauksen- ja johtamisen haaste tunnistetaan myös ELY-keskusten/TE-toimistojen ja Finnveran toiminnan yhteensovittamisen osalta. TEM-konsernin toimijoiden aidon yhteistyön varmistaminen edellyttää yhteistä tulossuunnitteluprosessia ja asiakassegmentointimallia.

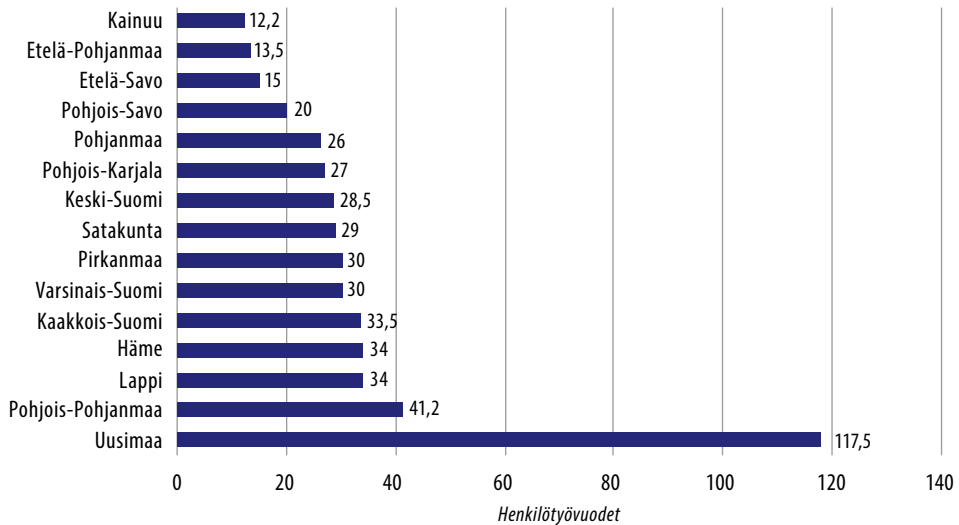
## 2.2 Yrityspalveluihin käytettävissä olevat resurssit

ELY-keskusalueella yrityspalveluihin käytettävissä olevat resurssit henkilötyövuosina vaihtelivat alueiden välillä (Kainuu 12,2 htv ja Uusimaa 117,5 htv). Uusimaa erottui

resursoinnissa isona alueena, mutta muuten alueiden välinen hajonta on suhteellisen pientä.

### ELY-keskusalueella yrityspalveluihin käytettävissä olevat resurssit (HTV)

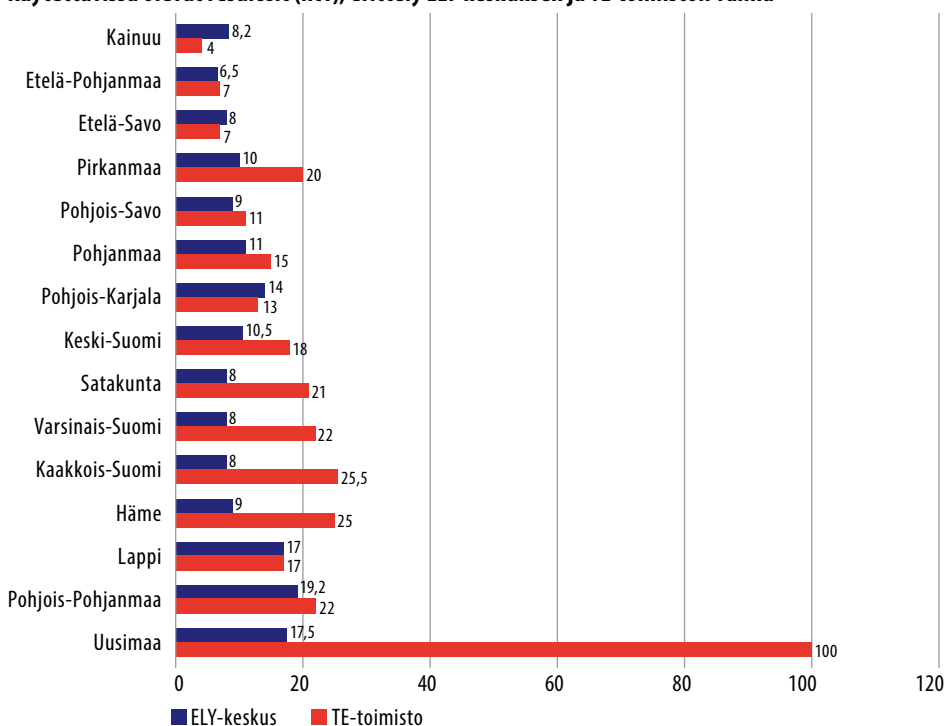
ELY-keskukset ja TE-toimistot huhtikuussa 2019



**Kuvio 1.** ELY-keskusten ja TE-toimiston henkilötyövuodet yhteensä huhtikuu 2019.

Ely-keskusten ja TE-toimiston välisessä resursoinnissa oli eroja ja pääsääntöisesti TE-toimistossa on enemmän henkilötyövuosia käytettävissä yrityspalvelujen tuottamiseen.

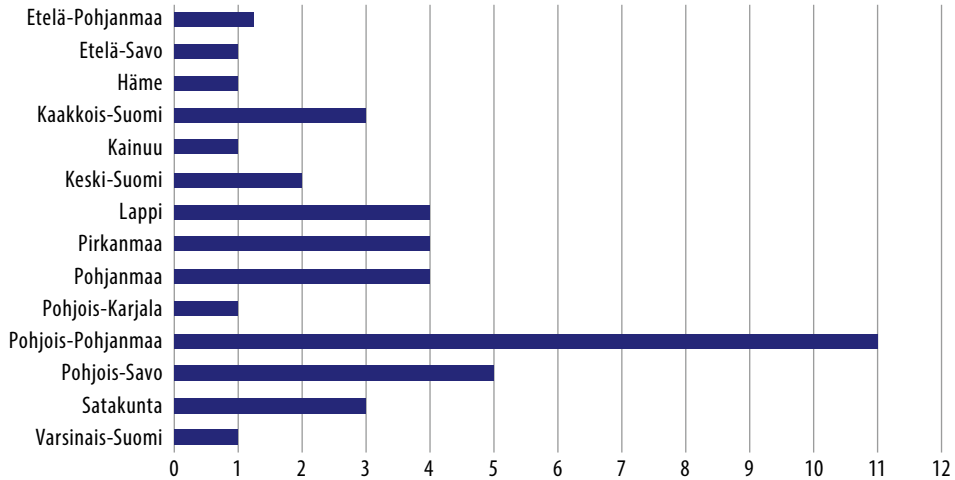
# Käytettävissä olevat resurssit (htv), erittely ELY-keskuksen ja TE-toimiston välillä



**Kuvio 2.** ELY-keskusten ja TE-toimiston henkilötyövuodet eriteltynä, huhtikuu 2019.

Business Finlandin käytettävissä olevat henkilötyövuodet (htv) vaihtelivat alueittain yhdestä henkilötyövuodesta 11 htv:hen. Suuret henkilötyövuosi erot selittyvät keskitetyillä ratkaisuilla (osakeyhtiö ja virasto) rahoituksessa ja maksatuksessa, sillä valtakunnallisia tehtäviä hoitavia henkilöjä on sijoitettuna maakuntiin.

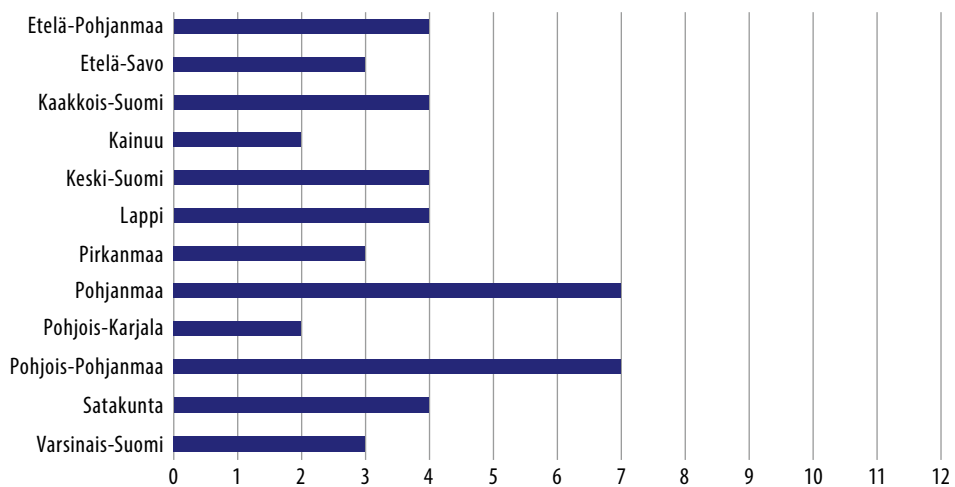
**Business Finlandin käytettävissä olevat henkilötyövuodet alueittain**  
(ilman valtakunnallisissa tehtävissä työskenteleviä)



**Kuvio 3. Business Finlandin henkilötyövuodet alueilla.**

Finnveran käytettävissä olevat htv:t vaihtelivat alueittain kahdesta seitsemään virkailijaan.

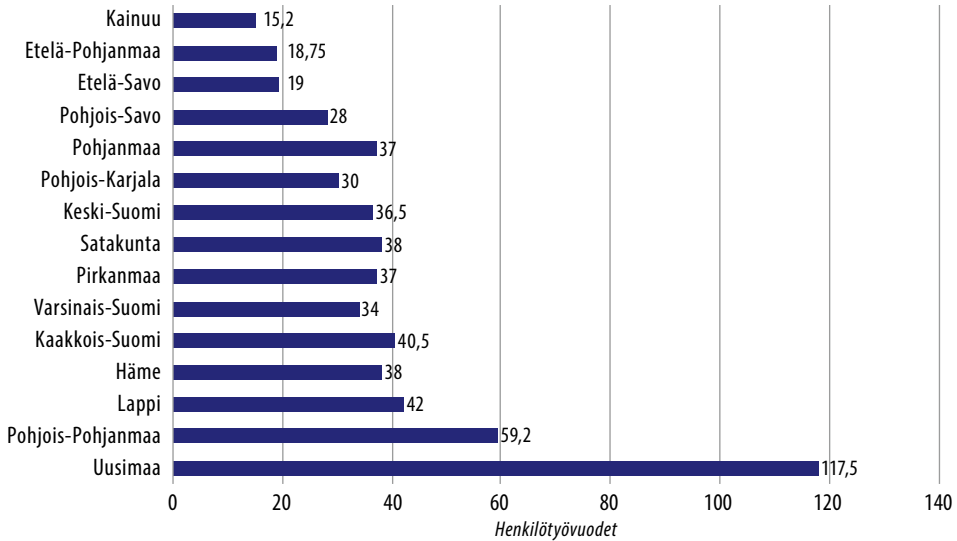
**Finnveran käytettävissä olevat henkilötyövuodet alueittain**  
(ilman valtakunnallisissa tehtävissä työskenteleviä)



**Kuvio 4. Finnveran henkilötyövuodet alueilla.**

Alla olevassa kuviossa 5. on esitetty ELY-keskus alueella valtion toimijoiden yhteenlaskettu henkilötövuosiresurssi

**ELY-keskusalueella yrityspalveluihin käytettävissä olevat resurssit huhtikuu 2019**  
(ELY-keskukset, TE-toimistot, Business Finland ja Finnvera)



**Kuvio 5. ELY-keskusten, TE-toimiston, BusinessFinlandin ja Finnverat yhteenlasketut henkilötövuodet huhtikuu 2019.**

## 2.3 Kehittämishankkeet, yrityspalvelupilotit ja suunnitteilla olevat hankkeet

Yrityspalveluiden kehittämishankkeita on toteutettu kahden viimeisen vuoden aikana tai on käynnissä 11 ELY-keskusalueella. Pääsääntöisesti hankkeet on toteutettu Iskukykyiset palvelut, IPA -hankkeen alla. Hankkeita on yhteensä 37. Kehittämishankkeiden teemat liittyvät uusien yrittäjien tukemiseen, kasvupalvelujen kehittämiseen, maaseutupalveluiden tukemiseen, digitalisaatioon, henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin sekä yritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön kehittämiseen.

### **Case Ratkaisukeskeisen asiakasymmärryksen kehittäminen – Pohjois-Karjalan ELY-keskus**

*Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen alueella on toteutettu Ratkaisukeskeisen*



*asiakasymmärryksen kehittäminen uudistumista, kasvua ja kansainvälistä hakevien yritysten palveluissa maakunnasta maailmalle -hanke. Tavoitteena oli luoda alueellinen toimintamalli yhteistyössä alueen keskeisten kasvu- ja kansainvälistymistoimijoiden kesken osana Pohjois-Karjalan alueellista työvoima- ja yrityspalvelujen kokeilua sekä alueellista kasvupalvelukokeilua. Tavoitteena oli linkittää alueellisten ja valtakunnallisten toimijoiden palvelut asiakaslähtöiseksi ja kustannustehokkaaksi kokonaisuudeksi. Kehittämistyö jatkuu Kasvupalvelupilotissa.*

TEM:n kasvupalvelujen yrityspalvelupilottihankkeita on käynnissä tai käynnistymässä kahdeksalla ELY-keskusalueella ja hankkeita on yhteensä 19. Teemoina pilottihankkeissa ovat rekrytointi ja kohtaanto, kansainvälisyys, digitalisaatio, tekoäly, työmarkkina-aseman tukeminen ja uraohjaus.

#### **Case kasvupalvelupilotti Nordic Hub – Pohjanmaan ELY-keskus**

*Nordic Hub – Yritysassiakkaan sujuvat kasvupolut -pilotin tarkoituksena on tuoda näkyväksi Nordichubin pohjoismainen yrityspalveluverkosto ja luoda palvelumalli, jossa Nordichubin avulla rakennetaan verkostomainen toimintamalli pk-yritysten vientipolutusmalliksi pohjoismaisille markkinoille ja kokonaisratkaisujen luonniksi globaaleille markkinoille sovitulla esimerkkialalla. Pilotissa tehdään yhteistyötä Business Finlandin ulkomaisen verkoston kanssa ja kotimaassa Team Finland-verkoston kanssa. Pilotin tavoitteena on hyödyntää Pohjoismaista yhteistyötä ja valttikortteja kilpailuetuna maailmanlaajuisessa bisneksessä, tuoda näkyväksi olemassa oleva vahva Pohjoismaisen liiketoimintaosaamisen osaamiskeskittyminen, nostaa esiin esimerkkejä ja edesauttaa vartenotettavia kotimaisia ja yhteispohjoismaisia vientikonsortioita pääsemään kiinni isompiin markkinoihin ja luoda toimintamalli Team Finland -verkostoyhteistyölle NordicHub-sateenvarjon alla.*

#### **Case käynnistymässä oleva hanke – SOTEHY-hanke – Kaakkois-Suomen ELY-keskus**

*Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen alueella on suunnitteilla SOTEHY-hanke, jonka tavoitteena on tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisääminen SOTEHY-alalle mm. digitaalisten ratkaisujen, pk-toimijoiden välisen yhteistyön ja ohjauksellisen tuen myötä. Hankkeen tavoitteisiin päästään tekemällä näkyväksi SOTEHY-alan ekosysteemi konkretisoivan teknisen alustan*

*avulla, jolla pk-toimijat pääsevät verkostoitumaan keskenään ja syventämään yhteistyötään sujuvasti. Alustalle on tarkoitus integroida myös ohjausresurssi osaksi osaamisalustan toimintaa, jolloin SOTEHY-toimijoiden tukiverkko laajentuu. Laajan yhteistyön avulla tavoitteena on vakiinnuttaa toimintamallit ja käytänteet eri alueilla alueen ominaispiirteet huomioivin ratkaisuin. Hankkeessa selvitetään myös tekoälyn käyttöönottomahdollisuus osana ohjaustyötä. Hanke käynnistetään 2019 lopussa.*

Alueilla toteutettujen kehittämishankkeiden tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin. IPA-hankkeen alla toteutettujen projektien sekä kasvupalvelupilottien väliltä on puuttunut vuoropuhelu, vaikka molemmissa kokonaisuuksissa tavoitteena on kasvupalveluiden ja niihin liittyvien toimintamallien kehittäminen.

## 3 ELY-KESKUSTEN JA TE-TOIMISTOJEN NÄKEMYKSET YRITYSPALVELUIDEN TÄRKEYDESTÄ JA KEHITTÄMISTARPEISTA

Tässä luvussa tarkastellaan ELY-keskusten ja TE-toimistojen näkemyksiä eri yrityspalveluista.

### 3.1 Palvelukohtaiset arviot ja kehittämisnäkemykset

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin yrityspalvelun osalta palvelun tärkeys yrityksille asteikolla yhdestä viiteen ja esittämään ehdotuksia palvelun kehittämiseksi. Kaiken kaikkiaan lähes kaikki palvelut koettiin tärkeiksi ja kolme palvelua arvioitiin kokonaisuudessaan arvosanan 4 alapuolelle. Tärkeimpinä palveluina pidettiin rekrykoulutusta (4,87), EAKR-kehittämisavustusta (4,80), yritysten kehittämispalvelut -konsultointia (4,79), Make-investointiavustusta (4,69) ja TE-työnvälityspalvelua (4,44). Vähiten tärkeimmäksi yrityspalveluksi koettiin Leader yritystuet (3,47) ja muutuskoulutus (3,53).



**Kuvio 6.** ELY-keskusten ja TE-toimistojen nykyisten yrityspalvelujen tärkeys ja näkemykset palvelujen kehittämisestä

## EAKR-rahoitus

*Kehittämisavustusta* pidettiin tärkeimpänä rahoituspalveluna (4,80). Keskeisimmät kehittämisehdotukset liittyvät haku- ja maksatusprosessin sujuvoittamiseen ja yhdenmukaistamiseen eri rahoituslähteiden- ja instrumenttien välillä. Lisäksi sähköisten palveluiden kehittäminen ja yksinkertaistettujen kustannusmallien lisäämisen toivotaan mahdollistavan tuen laajempaa käyttöä sekä hyödyntämistä muun muassa pilottiluontoisissa kokeiluissa. Pienten hankkeiden kohdalla toivotaan flat rate -mallin käytön mahdollistamista. Kokonaisuudessaan toivotaan, että kehittämisavustus vastaisi paremmin yritysten kokonaisrahoituksen haasteisiin ja ennakoitujen maksamisen tulisi olla mahdollista.

## Maaseudun kehittämisrahoitus (MAKE)

Maaseudun kehittämisrahoituksen (MAKE:n) eri tukimuotojen tärkeys jakoi vastaajien mielipiteitä. Tärkeimpänä tukimuotona pidettiin investointitukea (4,67) ja vähiten tärkeänä Leader-yrityusrahoitusta (3,47).

*Investointituen* (4,67) keskeisimmät kehittämisehdotukset liittyvät tuotekehitystuen sisällyttämiseen tuki-instrumenttiin, tukitason parempaan joustoon ja uusiutuvan energian tukitason nostamiseen.

*Perustamistuki* (4,07) koettiin haastavimmaksi instrumentiksi. Kehittämisehdotukset liittyivät myöntämisperusteiden (esim. alkava / toimiva yritys) selkeyttämiseen ja yksinkertaistamiseen sekä hakijoille että viranomaisille. Lisäksi toivotaan, että tukea voidaan hyödyntää joustavammin muun muassa maataloustuotteita jalostavat yritykset olisi saatava tuen piiriin (biotalous on nouseva ala) sekä myös kansainvälistymisen yhteydessä. Esiin nousi myös valtakunnallisen linjausten tarkentaminen, sillä ELY-keskusten välillä todettiin olevan erilaisia käytäntöjä rahoituksen myöntämisessä. Perustamistuen ja starttirahan yhteensovittamista tulee kehittää, perustamistukea tulisi olla mahdollista myöntää myös starttirahan saajille.

*Ryhmähanketta* (4,20) tukimuotona pidetään tärkeänä. Kehittämisehdotukset liittyivät byrokratian vähentämiseen, hankkeen valmisteluvaiheen keventämiseen ja yksityisen rahoituksen keräämiseen. Valmisteluvaiheen tukipalveluksi esitettiin uutta aktivointipalvelua ja palvelun tunnettuuden lisäämiseen toivottiin lisää markkinointia.

*Leader yritystuki* (3,47) instrumentti koettiin vähimmän tärkeänä yrityspalveluna MAKE-rahoituksen osalta. Alueilla ehdotettiin, että yrityskohtaiset tuet olisi luontevaa keskittää ELY-keskuksille ja Leader-ryhmät voisivat keskittyä oman alueensa kehittämishankkeisiin. Kaikkinensa toivottiin Leader-ryhmien roolin selkiinnyttämistä seuraavalla ohjelmakaudella. Leader-ryhmillä koetaan olevan hyvää hanketta ja aktivointiosaamista, joka tulisi kanavoida parhaiten yrityksiä hyödyttävään muotoon.

### **PK-yritysten osaamisen kehittämispalvelut**

*Konsultointi-palvelu* (4,79) koettiin tärkeimmäksi osaamisen kehittämispalveluksi. Kansainvälistymisen toivotaan nostettavan yhdeksi konsultointiteemaksi ja samalla toivotaan lisää kansainvälistymisen asiantuntijoita asiantuntibooliin.

*Analyysi-palvelua* (4,67) pidetään hyvänä yrityksen liiketoiminnan kehittämistarpeiden kartoittamispalveluna. Kehittämisehdotukset liittyivät konsultoinnin räätälöintiin ja tunnettuuden lisäämiseen. Palvelun toimialariippumattomuutta pidettiin jatkossakin säilytettävänä asiana, laaja kohderyhmä toimii hyvin analyysipalveluissa.

*Liikkeenjohdon valmennus* (4,33) koettiin tärkeänä palveluna. Uutena teemana toivottiin yritysten rekrytointien kehittämiseen liittyvää valmennusohjelmaa. Kansallisten ohjelmien rinnalle toivotaan mahdollisuutta toteuttaa myös maakunnallisia, alueen tarpeista nousevia liikkeenjohdon teemoja.

### **Yhteishankintakoulutus**

*Rekrykoulutus* (4,87) koettiin tärkeimpänä yhteishankinnan koulutustuotteena ja se koettiin pääsääntöisesti hyvin toimivana kokonaisuutena. Keskeisimmät kehittämistarpeet liittyivät joustavuuden lisäämiseen sekä yhteistyön tiivistämiseen TE-toimistojen suuntaan, esimerkkinä TE-toimistojen henkilöstön tuoteosaamisen kehittämisen yhteishankintakoulutuksessa.

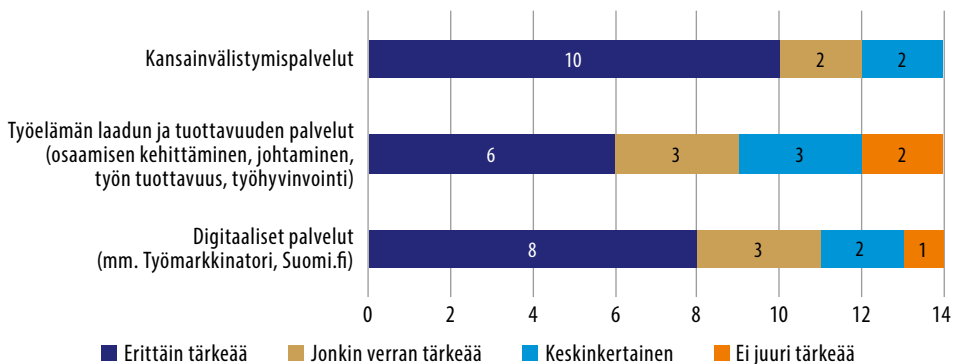
*Täsmäkoulutusta* (4,40) pidetään myös hyvänä instrumenttina. Keskeisin kehittämis ehdotus liittyi täsmäkoulutuksen vahvempaan kohdentamiseen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi toivottiin TEMin tarkempaa linjausta tuotteen käyttötarkoituksesta sekä yhteistyön tiivistämistä TE-toimiston kanssa.

*Muutuskoulutuksen* (3,53) kysyntä on laskenut uuden työ sopimuslain mukaisen valmennus- ja koulutusvelvoitteen tultua voimaan. Kehittämistoimenpiteenä esitetään, että jatkossa yritysten maksuosuuden tulisi määräytyä yrityskoon mukaan. Tällä hetkellä muutuskoulutus ei palvele kooltaan pieniä tai keskisuuria yrityksiä.

## Muut palvelut

Muita ELY-keskuksen ja TE-toimiston tarjoamia palveluja ovat digitaaliset palvelut, työelämän laadun ja tuottavuuden palvelut ja kansainvälistymispalvelut.

### Kuinka tärkeänä pidät seuraavia tukia yrityksille?



**Kuvio 7. Muut palvelut**

*Kansainvälistymispalvelut* koetaan tärkeänä ja niitä halutaan lisätä ELY-keskuksiin. Tarvetta on esimerkiksi viennin käynnistämiseen liittyville ohjelmille sekä maa- tai markkinakohtaisille ohjelmille. Lisäksi tarvitaan kevyttä täydentävää kansainvälistymisvalmennusta ja osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita. Ely-keskusten kansainvälistymispalvelut toivotaan tuoteistettavan paremmin sekä samalla määriteltävän niiden suhde Business Finlandin kansainvälistymispalveluihin. Kv-yhteistyössä toivottiin myös Team Finland -brändin käytön yhdenmukaistamista ja viestinnän parantamista.

*Työelämän laadun ja tuottavuuden palveluilla* tarkoitetaan johtamisen, henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen liittyviä palveluja, jotka tällä hetkellä ovat osaamisen kehittämispalvelut, kehittämisavustus ja yhteishankintakoulutus. Alueellinen verkostotoiminta on toteutettu osana Työelämä 2020 -hanketta. Uusina palveluina toivottiin työhyvinvoinnin johtamiseen ja ikäjohtamiseen

liittyviä ohjelmia sekä Lean-valmennusta erityisesti tuottavuuden kehittämiseen liittyen. Palveluiden rahoittamista jatkossa kansallisella rahoituksella ja hyvin toimivan alueverkostotoiminnan jatkumista aluilla pidetään tärkeänä.

*Digitaalisten palvelujen* merkitys kasvaa ja toivotaan vahvaa kansallisen digitaalisen palvelukokonaisuuden kehittämistä yksittäisten palveluiden sijaan. Kehittämisedotuksena toivotaan vahvaa panostusta käytettävyyteen ja yhdenmukaisiin käyttöliittymiin liittyen mm. suomi.fi-palvelussa, Ely-keskusten nettisivuilla, haku- ja maksatusprosesseissa sekä asiointipalveluissa. Lisäksi toivotaan asiakkaiden teknisen tuen parantamista.

### **TE-toimiston yrityspalvelut**

*Työnhaku- ja välityspalvelu* (4,67) koetaan TE-toimiston tärkeimpänä palveluna. Keskeisin kehittämissuositus liittyy verkkopalveluiden uudistaminen. Työmarkkinatorin koetaan palvelevan tällä hetkellä enemmän aktiivisia työnhakija-asiakkaita kuin perinteisiä TE-hallinnon työnvälitysasiakkaita. Muut kehittämissuositukset liittyivät palveluiden tuotteistamiseen ja markkinointiin sekä julkisen työnvälityksen roolin kirkastamiseen suhteessa yksityiseen sektoriin.

*Starttiraha* (4,66) on tärkeä rahoitusmuoto yritystoiminnan käynnistämisessä. Kehittämissuositukset liittyvät hakuvaiheen byrokratian vähentämiseen, myöntöperusteiden selkiinnyttämiseen ja starttirahajakson pidentämiseen. Ensimmäinen myöntöjakso voisi olla pidempi esimerkiksi 6–12 kuukautta.

*Palkkatuki* (4,47) koetaan hyvänä instrumenttina. Palkkatuen kohderyhmää toivotaan voitavan jatkossa laajentaa, sillä nykyisillään sen koetaan kohdentuvan nykyisillään melko pitkään työttöminä olleisiin työnhakijoihin. Samalla toivotaan, että työnhakijoiden ja myös yritysten tarpeet voidaan huomioida nykyistä paremmin. Kehittämissuosituksina nostettiin esiin myös asiantuntijoiden harkintaan pohjautuvan palkkatuen myöntämisen vahvistaminen sekä hallinnon keventäminen esimerkiksi niin, että tuki maksetaan pelkästä bruttopalkasta. Näin työnantajalle usein vaikeasti hahmotettavat palkkauksen kokonaiskustannukset jäisivät pois hakemisesta.

*Yrittäjäkoulutusta* (4,40) pidetään pääsääntöisesti hyvin toimiva palveluna. Koulutusta voisi tarvittaessa tiivistää ja räätälöidä enemmän yrittäjän tarpeiden mukaisesti sekä täydentää mentorointipalvelulla.



*EURES* (4,07) -palvelun tarve on kasvamassa. Alueilla toivotaan, että sen markkinointiin panostetaan enemmän ja markkinointimateriaalia tuotetaan sekä yrityksille että työnantajille. Lisäksi peräänkuulutetaan TE-hallinnon roolin ja tavoitteiden selkiinnyttämistä kv-työnvälityksen linjausten kirkastamisella. Samalla toivotaan määriteltävän TE-hallinnon rooli suhteessa yksityisen sektorin tarjontaan

## 3.2 Palveluiden kohdentuminen asiakassegmentittäin

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan, onko ELY-keskusten ja TE-toimistojen nykyisessä palveluvalikoimassa huomioitu kattavasti eri asiakassegmentit (alkavat, paikalliset, kotimarkkinoilla toimivat, kasvu- ja kv-yritykset sekä suuryritykset). Kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että palvelujen kohdentamisessa eri asiakassegmenteille on parannettavaa. Kehittämis ehdotuksia tarkasteltiin asiakassegmenteittäin ja vastaajia pyydettiin tunnistamaan myös kunkin segmentin palveluvalikoimassa olevia palveluaukkoja.

*Alkavien yritysten* kohdalla kehityskohteiksi tunnistettiin alkavien yritysten kehittämispotentiaalin tunnistaminen sekä jonkin aikaa toimineiden yritysten verkostoitumispalvelu. Kehitysideana esiteltiin muun muassa konsultointi- tai setelipalvelua yritystoiminnan alkuvaiheen käynnistymisen varmistamiseen sekä omistajanvaihdosten edistämiseen.

*Paikallisilla markkinoilla* toimivien yritysten kohdalla toimijoiden pitäisi kyetä tunnistamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa yritysten kasvuhalukkuus ja -potentiaali. Tähän segmenttiin toivotaan panostusta täsmäpalveluiden kautta. Lisäksi vastauksista nousi esiin palvelujen asiakaslähtöisyyden ja joustavuuden lisääminen sekä erilaisten työnvälitys- ja alihankintapalvelujen kehittäminen.

*Kotimarkkinoilla* toimivien yritysten segmentti koettiin erittäin tärkeänä. Tästä segmentistä nousevat uudet potentiaaliset menestystarinat kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevien yritysten segmenttiin. Kotimarkkinoilla toimivien yritysten liikkeenjohdon ja henkilöstön osaamista tulisi kehittää sekä kv-valmiuksia parantaa. Tälle kohderyhmälle tarvitaan lisää kohdennettuja kehittämispalveluja erityisesti kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyen. Myös MAKE-rahoituksella toivotaan

uudella ohjelmalla kaudella mahdollisuutta tukea kehittämistä esimerkiksi kehittämistuki-tyyppisenä palveluna.

*Kansainvälistymisellä kasvua* tavoittelevien yritysten asiakassegmentin selkeänä palveluaukkona koettiin vähäiset kansainvälistymispalvelut. Kansainvälistymispalveluja tarvitaan kohdennettuna kv-toimintaa aloittaville yrityksille, esimerkiksi vienninkäynnistämishjelmat sekä jo pitkään kv-markkinoilla toimineille yrityksille maatai markkina-aluekohtaiset ohjelmat, vientipääällikkö- ja konsultointipalvelut.

*Suuryritys-segmentin* kohdalla isommaksi haasteeksi koettiin, ettei ELY-keskuksilla ja TE-toimistoilla ole suoria palveluja kohdistettuna isoille yrityksille. Ainoa tuki-instrumentti suuryrityksille on yhteishankintakoulutus. Suuryritysten alueellista roolia pidetään tärkeänä ja alueilla nähtiin, että ELY-keskukset ja TE-toimistot voisivat tukea yrityskoosta huolimatta etenkin innovaatioiden ja uusien teknologioiden hyödyntämistä, koska sillä katsotaan olevan suora vaikutus pk-yritysten uudistumiseen ja verkostoitumiseen.

### 3.3 Palvelukanavat ja niiden kehittäminen

Kyselyyn vastanneita pyydettiin kuvaamaan tarpeellisia kehittämistoimenpiteitä eri palvelukanavien asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Tarkastelussa olivat muun muassa Team Finland -tunnustelupalvelu, suomi.fi/yrityksille, työmarkkinatori, Yritys-Suomi-puhelinpalvelu sekä kasvokkain tapahtuva palvelu. Vastauksista nousi esiin kolme erilaista kehittämisteemaa: palvelujen järjestäminen ja hallinnointi, asiakaslähtöisyys ja digitaalisuus.

*Palvelujen järjestämisen* keskeisimpänä kehityskohteena vastaajat näkivät julkisten yrityspalvelujen kokonaisuuden johtamisen. Tavoitteena olisi, että kaikki valtion toimijat ja palvelut saataisiin aidosti toimimaan yhteisen brändin alla ja palveluiden kehittämiseen toivottiin riittäviä resursseja. Kehittämisen keskeisin tavoite olisi verkostomaisesti toimiva yhden luukun periaate ja selkeät yhteistyömallit sekä palvelut. Toimijoiden alueelliset yhteistoimintapisteet nähtiin hyvänä kasvokkain tapahtuvan palvelun pisteinä. Vastauksissa korostettiin myös kehittämisen ja palvelujen järjestämisen selkeyttämistä ja kirkastamista sekä tehtävien valintojen yhdenmukaisuutta.

*Asiakaslähtöisyyden* näkökulmasta vastauksissa korostui asiakkaiden tarve selkeämmille ja asiakkaiden tarpeista nouseville palveluille. Asiakkaille toivottiin mahdollisuutta osallistua palvelujen kehittämiseen ja testaukseen jo heti suunnittelun alkuvaiheessa ja palvelujen tunnettavuutta haluttiin lisätä markkinointiin panostamalla.

Kolmanneksi kehittämisenäkökulmaksi nousi *digitaalisuus*. Vastauksissa nostettiin esiin, että digitaalisia palveluja tulee kehittää ja ottaa käyttöön tehokkaasti, mutta samalla on muistettava myös kasvokkain tapahtuvan palvelun tärkeys, sillä sähköiset palvelut eivät toimi kaikille asiakkaille tai kaikissa palvelutilanteissa. Lisäksi vastauksissa korostettiin, että digitaalisia palveluja tulisi kehittää kansallisesti yhtenä kokonaisuutena, ei yksittäisinä palveluina. Keskeisinä kehityskohteina nähtiin digitaalisten palvelujen päällekkäisyyksien poistaminen, tiedon kokoaminen yhteen paikkaan, yhteisen pohjarakenteen luominen sähköisiin palveluihin sekä palvelutarvearviointiin toivottiin yhtä yhteistä digitaalista palvelua.

*”Olisi tehtävä valintoja: Yhden luukun periaate vai tunnustelevatko kaikki erikseen?”*

*”Ylipäätään palvelukanavien digitalisaation kehittämiseen tulee edelleen panostaa kansallisesti.”*

*”Ammatillisen osaamisen kehittäminen tärkeää, jotta kasvokkain tapahtuva palvelu tuottaa sen lisäarvon mitä siltä odotetaan.*

*”Puhelinpalveluiden rooli tulee olla selkeä ja siihen odotukset realistisia.”*

## 4 ELY- KESKUSTEN JA TE-TOIMISTOJEN YRITYSPALVELUIDEN JA TOIMINTAMALLIEN TULEVAISUUDEN TAVOITETILA

### 4.1 Toimintamallien kehittäminen

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan, tulisiko nykyisiä yrityspalvelutoimintamalleja kehittää? Tarkasteltavina toimintamalleina olivat seudullinen yrityspalveluyhteistyö (seutu ypp-sopimukset), maakunnallinen yrityspalveluyhteistyö (maakunnallinen yrityspalvelusopimus), Team Finland -yhteistyö ja kuntayhteistyö.

**Seudullinen yrityspalveluyhteistyö (seutu ypp)** koettiin tärkeänä. Viisi aluetta koki, että maakuntatasoinen sopiminen yhteistyöstä olisi myös mahdollista. Seutu ypp-toiminnan kehittämistä pidettiin nyt erityisen tärkeänä, sillä alueilla koetaan, että toimintamallit ovat pirstaloitumassa kohti kuntakohtaisia toimintamalleja. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana pidetään alueellisuutta ja asiakkaiden tarpeita. Mallit voisivat vaihdella alueiden välillä ja koko maakunnan tahtotila olisi huomioitu myös seutujen toiminnassa. Nykyisiä seutusopimuksia ja niihin liittyviä toimintamalleja sekä vaikuttavuuden seurantaan pitäisi päivittää ja yhtenäistää kohti joustavasti toimivia malleja. Tähän toivotaan myös näkemystä ministeriöltä.

**Maakunnallinen yrityspalveluyhteistyö** nähtiin vastauksissa toivottavana kehityssuuntana. Keskeisimmät kehittämiskohteet ja -toiveet liittyivät etenkin yhteistyön kytkemiseen maakunnalliseen elinkeinostrategiaan- ja ohjelmaan. Maakunnallista yrityspalveluyhteistyötä halutaan rakentaa yhdessä kaikkien alueellisten yrityspalvelutoimijoiden kanssa. Yhdessä vastauksessa esitettiin, että tavoiteltavaa mallia voisi pilotoida yhteisen selvitys- tai kehittämishankkeen avulla. Vastauksissa

korostui selkeä tarve lisätä ja korostaa toimijoiden välistä yhteistyötä ja toimintamalleja, niin, että toimijoiden väliset roolit ja palvelut olisivat selkeitä ja asiakas saisi laadukasta palvelua yhden luukun kautta, yrityspalveluverkoston tuottamana.

**Team Finland -yhteistyö** koettiin myös tärkeänä toimintamallina ja siinä nähtiin useita kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin muun muassa tarve TEM:n yhteisille, valtakunnallisille toimintamalleille sekä Team Finland toimijoiden roolien selkeyttäminen. Valtakunnallisen ohjauksen, tuen ja kehittämisen ohella vastauksissa peräänkuulutettiin myös Team Finlandin alueellisten toimintojen ja toimijoiden työskentelyn kehittämistä niin, että yhteistyötä tehtäisiin eri toimijoiden välillä aidosti yhteisten tavoitteiden pohjalta nykyisen ”oma organisaatio edellä” -ajattelun sijaan. Team Finlandille kaivattiin myös nykyistä selkeämpää linjausta ja tukea TEM:ltä. Alueilla on osittain epäselvää, onko TF-malliin sitouduttu kunnolla vai rakentavatko kaikki toimijat omia brändejään TF-toiminnan puitteissa.

## 4.2 Näkemyksiä yrityspalvelujen kehittämisestä kansallisen kasvun agendan ja yrittäjyysstrategian pohjalta

Kyselyyn vastanneilta kerättiin avoimilla vastuksilla näkemyksiä yrityspalvelujen kehittämisestä ja palvelujen tulevaisuuden järjestämistavoista. Keskeisimmät kehittämis ehdotukset liittyivät yrityspalvelukokonaisuuden johtamiseen, asiakaslähtöisyyden varmistamiseen, palveluiden kehittämiseen ja niiden järjestämistapoihin, toimiviin prosesseihin sekä toimijoiden välisiin toimintamalleihin.

*Yrityspalvelukokonaisuuden johtamisen* osalta esitettiin kansallisen yrityspalvelustrategian laatimista yhteistyössä eri ministeriöiden ja toimijoiden kanssa. Kansallisen tason yrittäjyysstrategian puuttuessa koetaan, että organisaatorakenteen tärkeys toimintaa säätelevänä elementtinä korostuu. TEM:n toivotaan ohjaavan kansallista yrityspalvelukokonaisuutta selkeästi niin, että eri toimijat eivät palvelisi asiakasta vain omilla palveluillaan, vaan irrallisista palveluista muodostuisi yhtenäinen kokonaisuus.

*Asiakaslähtöisyyttä* pidetään toiminnan perustana. Asiakkaiden tarpeet ja toimintaympäristö ovat muuttuneet ja asiakkaiden palvelemiseksi toivotaan

verkostotyöhön perustuvaa yhden luukun toimintamallia. Palveluiden vaikuttavuutta ja asiakastyytyväisyyttä halutaan arvioida on-line toimintona. Tulevaisuuden asiakastarpeisiin tarvitaan modernit yrityspalvelut ja palveluiden imagoa ja brändiä halutaan kirkastaa.

*Palvelut* toivotaan järjestettävän niin, että ELY-keskusten ja Business Finlandin palvelutarjoamat sovitetaan yhteen ja päällekkäisyydet karsitaan pois. Palveluiden kehittämisen pohjana tulisi toimia yhtenäinen strategia ja palvelukokonaisuus (esim. työllisyys-, yrittäjyys- ja koulutuspalvelut). Erityisinä kehittämisteemoina nähdään osaavan työvoiman saatavuuden ja osaamisen kehittämisen varmistaminen sekä murroksessa olevien alojen erityinen tukeminen. Murroksessa olevat toimialat ovat luoneet tarpeen myös kevyille hanke pohjaisille palvelumalleille.

TE-palveluita tulisi voida tarjota myös suuryrityksille ja kansainvälisiä työntekijöitä hakeville yrityksille. Kansainvälisyys-teemaan liittyen toivotaan selkeyttä työperäisen maahanmuuton palveluissa ja kv-työnvälityksessä.

*Palvelut halutaan tuottaa* uudella tavat hyödyntäen seteli-, allianssi- ja kumppanuusmalleja. Digitaalisuus on olennaisessa roolissa palveluprosesseissa.

*Kansalliset ja alueelliset toimintamallit* rakennetaan niin, että ne tukevat ja vahvistavat yrityspalveluekosysteemeissä olevien toimijoiden rooleja ja asiakastavoitteet saavutetaan yhteistoiminnan kautta. ELY-keskuksille nähdään luonteva rooli alueellisena yhteensovittavana tahona, joka vie alueen vahvuuksista lähtevää kehittämistä eteenpäin. Alueellisuus ja alue-näkökulma pidetään tärkeänä ja yrityspalvelutyössä tulisi huomioida myös alueelliset erot palvelu- ja toimijarakenteissa. Kansallisen ja alueellisen toiminnan pitäisi toimia samansuuntaisesti, toisiaan tukien sekä alue- että elinkeinopolitiikassa. Uudenmaan erityisasema tunnistetaan laajasti.

## 5 PALVELUSETELIMALLI YRITYSPALVELUISSA

ELY-keskuksilta ja TE-toimistoilta pyydettiin näkemyksiä mahdollisen palvelusetelimallin hyödyntämisestä yrityspalveluissa. Vastaajien mielipidettä pyydettiin palvelusetelimallin tarpeellisuudesta ja siitä, millaisissa palveluissa setelimallin käyttöönottoa tulisi edistää ja missä ei.

### 5.1 Näkemyksiä palvelusetelimallista

Palvelusetelimallin hyödyntäminen sai puoltavia sekä kriittisiä näkemyksiä. Setelimalli nähtiin potentiaalisena täsmäpalveluna pienimuotoisiin kehittämistarpeisiin niin, että se voisi täydentää nykyisiä palveluja. Sen etuna koetaan nopea päätöksenteko, vähäinen byrokratia ja tehokkuus. Setelimalli voisi sopia käytettäväksi esimerkiksi kehittämispalvelujen konsultoinneissa, pienissä (1–2pv) täsmäpalveluissa tai aloittaville yrityksille suunnatuissa palveluissa. Lisäksi nykyisen kaltainen innovaatioaseteli-tyyppinen palvelun katsotaan sopivan hyvin ELY-keskusten tuoteperheeseen. Näiden kahden mallin pohjalta voidaan rakentaa myös yksi yhteinen malli.

Palvelusetelimallia vastustaneet nostivat esiin julkisia varojen tarkoituksenmukaisen käytön. Uhkana nähtiin, että matala kynnys palveluille tuo mukanaan myös sellaisia asiakkaita ja asiantuntijoita, jotka eivät ole kasvu- ja kansainvälistymispotentiaalin kannalta kiinnostavia. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että KEHPA-konsultointia kehittämällä saadaan aikaan vaikuttavuudeltaan paremmin kohdentuva järjestelmä.

## 5.2 Palvelusetelimallin toteutus

- Mahdollisen palvelusetelimallin toteutukseen liittyen nousi esiin seuraavia ”reunaehtoja”:
- setelissä olisi yrityksen omavastuuosuus – asiakas sitoutuu palveluun
- seteliä voisi myöntää tiettyyn tarpeeseen/kohderyhmään – määrittely
- setelimallin hyödyllisyyden arviointi vaatii mallin avaamista – vaikuttavuus
- konsulteilta edellytettävä raportointia konsultoinnin toteutuksesta ja tuloksista – laatu
- setelimallissa on tärkeää, että palvelun tuottajien osaaminen ja laatu on kilpailutuksella ja arvioinnilla varmistettu riittävästi – asiantuntijuus
- osaamisen varmistamista ja laatuarviointia ei voida jättää markkinoiden varaan – viranomistehtävä
- Setelimallin hallinnointiin ja organisointiin liittyen havainnointiin seuraavat asiat:
- kaupunkien ja kuntien tarjoamat palvelut/setelit tulee huomioida kokonaisuudessa
- kaikki palvelusetelimallit (myös BF:n nykyiset setelit) olisi järkevää hoitaa hallinnollisesti samasta organisaatiosta ja innovaatioaseteli tulisi siirtää aluehallinnon palveluvalikoimaan ELY-keskuksille. Innovaatioaseteliin jatkossa myös yrityksen omavastuuosuus.



## 6 ELY-KESKUSTEN JA TE-TOIMISTOJEN MÄÄRÄRAHATARPEET TULEVAISUUDESSA

ELY-keskuksia ja TE-toimistoja pyydettiin arvioimaan, millaiset resurssit tarvittaisiin ELY-keskusten ja TE-toimistojen yrityspalveluihin alueen ja yritysten tarpeet huomioiden.

# a. Montako henkilötyövuotta?

ELY	ARVIO	MAHD. LISÄKOMMENTIT/TARPEET	TIIVISTYS
Häme	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY 9 HTV</li> <li>TE-toimisto 25 HTV</li> </ul>	jos tehtävät säilyy nykyisellä tasolla niin sama henkilöstömäärä	nykyiset resurssit riittävällä tasolla
Satakunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY 10–12 (nyk. 8)</li> <li>TE-toimisto 23 (nyk. tk 6 ja yk 15)</li> </ul>		lisäystarvetta
Keski-Suomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY vähintään nykyinen perustaso</li> <li>TE-toimisto vähintään 18 HTV</li> </ul>	nyt käytössä oleva ylimääräinen HTV-resurssi osaavan työvoiman saatavuuteen on turvattava	nykyiset resurssit riittävällä tasolla
Etelä-Savo	<ul style="list-style-type: none"> <li>20</li> </ul>		lisäystarvetta
Varsinais-Suomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY noin 15</li> <li>TE-toimisto noin 25</li> </ul>		lisäystarvetta
Kaakkois-Suomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>maaseudun yritystuet: nykyiset 1,8–2 HTV riittävät</li> </ul>	työelämän kehittämiseen ja yritysten aktiivointiin sekä viestintään 1 HTV lisätarve	lisäystarvetta
Uusimaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY: RR-ELY:n purkamisen myötä henkilöstön siirrot täysmääräisinä takaisin alueille ja lisäksi lisäresursseja 5 HTV ja yrittäjien oleskelulupiin pikaisesti 3 HTV lisää</li> <li>TE-toimisto 11 HTV</li> </ul>	alueella tarvitaan vähintäänkin nykymäärä ja kaikki henkilöt alueen palveluksessa – päätöksenteko ja rahat alueille	lisäystarvetta
Pohjois-Karjala	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY vähintään nykyiset resurssit</li> <li>TE-toimisto 15 HTV</li> </ul>		lisäystarvetta
Pohjanmaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>vähintään nykytaso, mutta tarvetta lisätä ainakin 1 HTV, mielellään 2 HTV</li> </ul>		lisäystarvetta
Lappi	<ul style="list-style-type: none"> <li>26</li> </ul>		lisäystarvetta
Etelä-Pohjanmaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY yhteensä 5 HTV</li> </ul>		?
Kainuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 HTV lisätarve</li> </ul>		lisäystarvetta
Pohjois-Pohjanmaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>yrityspalveluissa muutaman työntekijän lisätarve</li> </ul>	lisäresursseilla mahdollistetaan tehokaampi ja riittävä uusasiakashankinta, parempi asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen sekä yrityspalveluiden laadun parantaminen, myös yrityspalveluista viestiminen ja palveluiden vaikuttavuuden seuranta tehostuu, henkilöstön lukumäärän tulisi olla riittävä suhteessa alueen asiakasmääriin	lisäystarvetta
Pohjois-Savo	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELY +30 %</li> <li>TE-palvelut +40 %</li> </ul>		lisäystarvetta
Pirkanmaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>nykyiset yhteenlasketut resurssit ok</li> </ul>		nykyiset resurssit riittävällä tasolla

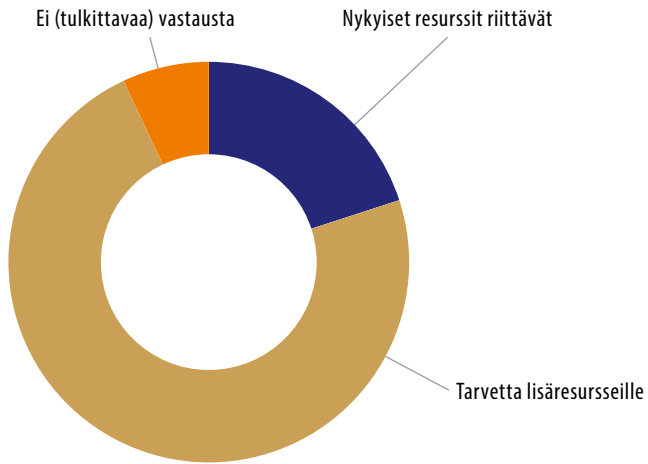
Kuvio 8. HTV-tarve ELY-keskuksittain

**Määrärahan tarve vuositasolla eritellen yritysrahoitus (EAKR), ELY:n yrityspalvelut (KEHPat), yhteishankintakoulutus ja TE-palvelut (mom. 51)**

ELY	Yritysrahoitus (EAKR)	ELY:n yrityspalvelut (KEHPat)	Yhteishankintakoulutus	TE-palvelut
Häme	10 milj.€	1 milj.€	ei vastausta	30 milj.€
Satakunta	6 milj.€	2 milj.€	2 milj.€	10 milj. €
Keski-Suomi	5 milj.€, maaseutuohjelma 4 milj.€	700t €	1,5 milj.€	30 milj. €
Etelä-Savo	nykytaso (8 milj.€) ok + maaseutuohjelma noin 3 milj.€	1 milj.€	1 milj.€	1 milj.€
Varsinais-Suomi	3–4 milj.€ / vuosi	2 milj.€	vaihtelee suhdanteiden mukaan 5–13 milj.€	2018 taso oli hyvä
Kaakkois-Suomi	määrärahat sinällään ok, kaivataan palvelukonaisuuksien selkeyttämistä ja henkilöstön osaamisen ja prosessien kehittämiseen suunnattua rahaa	ei vastausta	ei vastausta	ei vastausta
Uusimaa	15 milj.€ / vuosi	3,5 milj.€	10 milj.€	100 milj.€
Pohjois-Karjala	vähintään entinen taso	vähintään entinen taso	vähintään entinen taso	vähintään entinen taso
Pohjanmaa	EAKR + kansallinen yhteensä 8–10 milj.€	KEHPat 2 milj.€, maaseutu 7 milj.€	arvellaan olevan noin 20 milj.€	ks. edellinen
Lappi	nykyiset	nykyistä enemmän	nykyiset	nykyiset
Etelä-Pohjanmaa	2 HTV, tarve 5 milj.€ / vuosi	1 HTV, 1 milj.€	1 milj.€	21 HTV
Kainuu	nykytaso hyvällä tasolla	hyvällä tasolla	Täsmä-koulutuksen rahoituksen tarve kasvaa	hyvällä tasolla
Pohjois-Pohjanmaa	nykyisillä asiakasmäärillä nykyiset rahat riittävät	nykyisillä asiakasmäärillä nykyiset rahat riittävät	ei vastausta	mom. 51 noin 40 milj.€ ja STM:llä noin 13 milj.€
Pohjois-Savo	10–15 milj.€	1,5 milj.€	2,2 milj.€	TEM osuus 17 milj.€ olettaen, että STM rahoitusosuus jatkuu
Pirkanmaa	Etelä-Suomeen pitäisi kohdistaa enemmän investointipainotteista tukea	On mahdollista kasvattaa	ei vastausta	tulee käsitellä laajemmassa kontekstissa

**Kuvio 9. Määrärahatarve ELY-keskuksittain**

### Resurssit tulevaisuudessa (htv)



**Kuvio 10.** Arvio tulevista resurssitarpeista.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Alueilta nousseet keskeisimmät kehittämistoimenpiteet liittyivät yritysasiakkuuksien johtamiseen sekä palvelujen (ml. digitaaliset palvelut) ja niihin liittyvien prosessien ja kumppanuuksien kehittämiseen. Lisäksi asiakaslähtöisyyttä pidettiin perusedellytyksenä sille, että asiakkaille varmistetaan hyvät ja laadukkaat palvelut.

### 7.1 Yrityspalvelustrategia ja yritysasiakkuuksien kokonaisuuksien johtaminen

Johtamisen ja strategian näkökulmasta katsottuna keskeisempänä haasteena koetaan julkisten yrityspalveluiden ja yritysten kehittämisen monialaisen strategian puuttumisen. Alueilla toivotaan kansallisen, eri hallinnonalojen (TEM, MMM, OKM, YM, LVM) integroitua, yhteisen yrityspalvelustrategiatyön käynnistämistä. Strategiaa määriteltäisiin tulevaisuuden tahtotila/visio sekä eri toimijoiden roolit, palvelut sekä yhteistyömallit, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Kasvun agenda toimisi osaltaan strategian pohjana ja käynnistettävä strategiatyö pohjautuisi ilmiötarkasteluun (ilmaston muutoksen hillintä, digitalisaatio, osallisuus, työn murros), tukien uutta hallitusohjelmaa ja huomioiden monialaisen tarkastelun. Strategiatyössä olisi sekä kansallinen että alueellinen ulottuvuus.

TEM:n toivotaan ohjaavan kokonaisuutta siten, että alueiden vahvuuksiin perustuva ekosysteemi/ilmiöpohjainen kehittäminen mahdollistuu alueelliset eroavuudet huomioiden. Palveluihin tarvitaan lisärahoitusta. Valtion toimijoiden aito yhteistyö edellyttää yhtäläiset ja samanaikaiset tulossuunnitteluprosessit sekä yhtenäiset segmentointimallit. Hyvin toimivia yrityspalvelumalleja halutaan edelleen kehittää ja kehittämistyössä toivotaan hyödynnettävän mm. maakuntauudistusvalmistelutyön yhteydessä tehtyä kasvupalveluvalmistelutyötä.

## 7.2 Palvelut

ELY-keskusten ja TE-toimiston nykyisiä yrityspalveluja pidettiin tärkeinä, mutta palveluiden jatkokehittämisen tarve korostuu vastauksissa. Palveluita on paljon ja päällekkäiset palvelut erityisesti Ely-keskusten ja BusinessFinlandin välillä tulee karsia pois. TEM-konsernin organisaatioiden nykyisten ja erityisesti uusien yrityspalvelujen kehitystyötä tulisi tehdä laajassa yhteistyössä yli organisaatiorajojen. Kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakastarve. Asiakaspalvelujen tarjoajien roolit ja näiden palvelutarjoomat olisi hyvä selkiyttää eli miettiä, kenen toimijan ja millä rahoituksella toteutettavat palvelut tarjoavat kullekin asiakassegmentille parhaan mahdollisen hyödyn.

Kehittämistyön tueksi voidaan perustaa esimerkiksi yrityspalvelujen tuotekehitystiimi/ohjausryhmä, johon kuuluu edustajia laajasti TEM:stä, BusinessFinlandista, ELY-keskuksesta, TE-toimistosta, Finnverasta ja Keha-keskuksesta. Tuotekehitystyön kantavana teemana on ajatus, että yritysten uudistuminen, kasvaminen ja kansainvälistyminen luovat työpaikkoja ja että yritys- ja työllisyyspalvelut on integroitava toisiinsa hyvin. Lisäksi jakoa työllisyys-, yrittäjyys- ja koulutuspalveluiden välillä ei nähdä järkevänä, vaan palveluita tulisi kehittää yhtenä kokonaisuutena.

Eri rahoitusinstrumenttien mahdollistamia nykyisiä tukimuotoja pidetään yleisesti tarpeellisina ja niiden kehittämistä pidetään tärkeänä, erityisesti EAKR-rahoituksen kehittämisavustusta ja Maaseudun kehittämisrahoituksen (MAKE) investointitukea. Kehittämispalvelujen analyysi- ja konsultointipalvelut sekä rekry- ja täsmäkoulutus koetaan myös tarpeellisina palveluina. Yhteishankinnan muutuskoulutus ja Maaseudun kehittämisrahoituksen Leader-investointituki tulee ottaa erityistarkasteluun, sillä niiden koettiin vastaavan huonoimmin tämän päivän tarpeisiin. TE-toimiston työnhaku- ja välityspalvelujen keskeisin kehittämistarve liittyy verkkopalveluiden uudistamiseen. Esimerkkinä nostettiin Työmarkkinatori, jonka koetaan palvelevan tällä hetkellä ainoastaan aktiivisia työnhakija-asiakkaita, ei TE-hallinnon perinteistä työnvälitysasiakaskuntaa. Starttirahan toivotaan yhdistyvän paremmin muihin tukimuotoihin. Alueiden esittämän palveluihin liittyvät kehittämisehdotukset tulee tarkastella jokaisen palvelun kohdalta erikseen.

TEM:n hallinnonala tarvitsee modernit palvelukokonaisuudet ja palvelut asiakkailleen. Palveluaukkoja on erityisesti kansainvälistymispalveluissa ja digitaalisissa palveluissa. Myös yrityspalvelujen tuotteistamiseen, brändäykseen ja markkinointiin

tarvitaan lisäpanostusta. TEM:n hallinnonalan iskukykyisten yrityspalvelujen kehittämistyötä tule tehdä organisaatioiden rajat ylittävällä yhteistyöllä. Palveluiden kehittäminen vaatii myös henkilöresursseja.

## 7.3 Palvelusetelimalli

Setelimalli nähtiin uutena, kevyenä tapana tuottaa lyhytkestoista täsmäkonsultointipalvelua yrityksille. Business Finlandin Innovaatioseteliä pidettiin hyvänä esimerkkinä seteliratkaisusta. Setelityyppisten palvelujen keskittäminen ELY-keskuksiin voi tehostaa asiakkaan palvelua sekä tuoda kustannussäästöä palvelujen tuottamiseen. Myös kumppanuudet, allianssimalli ja verkostoyhteistyö nähtiin uudenlaisina, mahdollisina palvelujen tuottamistapoina.

## 7.4 Digitaaliset palvelut ja tekoäly

Digitaalisten palveluiden merkitys korostuu yhä enemmän. Niiden uudistaminen ja kehittäminen nähdään selkeästi kansallisen tason kokonaisuutena ja ratkaisuna. Sähköiset palvelut mahdollistavat työllisyys- ja yrityspalvelujen integroimisen lähemmäksi toisiaan, esimerkkinä kehitteillä oleva Työmarkkinatori. Asiakastarpeen tunnistamiseen ja ohjaamiseen tarvitaan ELY-keskuksille ja Business Finlandille uusi yhteinen tunnistelupalvelu.

TE-Aspa tulee nähdä merkittävänä tulevaisuuden digitaalisena palveluna osana yrityspalveluekosysteemiä ja sen tunnettuutta tulee edistää. TE-Aspa hoitaa tällä hetkellä merkittävän osan sekä henkilö- että yritysasiakkaiden neuvontaa. YritysSuomi-puhelinpalvelu on osa TE-Aspaa. YritysSuomi tarjoaa palveluja yrityksen perustajille sekä toimiville ja kasvaville yrittäjille. Sitä kautta on tarjolla Talousapu-neuvontapalvelua myös maksuvaikeuksista kärsiville yrittäjille. Vuosittain puhelinpalveluun tulee noin 30 000 yhteydenottoa ja asiakaskuntaa on kaikkialta Suomesta. Palvelua saa puhelimesta, chatissa ja verkossa suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Yhteistyötahoina ovat ELY-keskukset, TE-toimistot, KEHA-keskus, Business Finland, Patentti- ja rekisterihallitus, Verohallinto, Finnvera, Tulli, VRK (Suomi.fi), Takuusäätiö, Suomen Yrittäjät, Talous- ja velkaneuvonta sekä muut yritys- ja työantajapalvelut.

## 7.5 Prosessit

Prosessitarkastelua voidaan tehdä yksittäisten yrityspalvelujen kohdalla. Rahoitusprosessien kehitysehdotukset liittyvät hakuprosessien keventämiseen ja yhdenmukaistamiseen eri rahoitusmuotojen välillä. Tavoitteena tulisi olla rahoituslähteistä riippumaton yhteinen rahoitusprosessi ja tukijärjestelmä tai sähköinen käyttöliittymä eri rahoitusinstrumenteille. Lisäksi ennakkomaksun käyttöönotto madaltaisi erityisesti pienten yritysten kynnystä investointituen tai kehittämisavustuksen hakemiseen. Prosessien kehittäminen vähentää hankkeiden käsittelyaikaa ja vaikuttaa siten suoraan asiakkaan kokemaan palvelumielikuvaan.

Eri toimijoiden välisessä yhteistyössä sujuvat prosessit tarkoittavat toimijoiden kanssa yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Miten asiakkaan palvelupolku on rakennettu, miten asiakastieto kulkee toimijoiden välillä ja miten asiakas saa palvelun verkostomaisessa toimintamallissa sekä miten digitaaliset palvelut tukevat palveluprosessia.

## 7.6 Kumppanuudet ja yhteistyö julkisten toimijoiden välillä – toimintamallit

Alueiden yhteistyörakenteet vaihtelevat huomattavasti formaaleista malleista vapaamuotoisiin malleihin, mutta kaikkienensa alueelliset ratkaisut koetaan toimiviksi. Seudullisessa yrityspalveluyhteistyössä on tarvetta uudistaa alueelliset sopimukset huomioiden entistä paremmin sekä kunta- että maakuntatasot. Maakunnallisen yrityspalveluyhteistyön tavoitteena on toiminnan ja työnjaon selkiyttäminen sekä yrityspalvelutoiminnan parempi kytkentä maakunnalliseen elinkeinostrategiaan ja maakuntaohjelmaan. TF-yhteistyön kehittäminen painottuu erityisesti valtion toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen ja alueverkostotoimintaan tulee myös edelleen panostaa.

Myös sektorirajat ylittävälle yhteistyölle nähdään olevan tilausta. Yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita halutaan ottaa yhteiseen tekemiseen aikaisempaa enemmän mukaan ja kuntayhteistyön odotetaan vahvistuvan entisestään. Nykyisten organisaatorakenteiden koetaan ylläpitävän palveluiden pirstaloitumista, vaikka toivottu tavoitetila olisi päinvastainen.



## 7.7 Asiakas keskiöön

ELY-keskusten ja TE-toimistojen vastausten perusteella käynnissä olevassa yrityspalveluekosysteemi 2020+ työssä on nostettava asiakas keskiöön. Asiakkaat – asiakkaiden tarpeet ja toimintaympäristö ovat selkeästi muuttuneet ja tarvitaan verkostotyöhön perustuva yhden luukun malli.

Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna yrityspalveluista ja toimintamalleista nousi esille useita kehittämiskohteita. Asiakkaiden nopeasti muuttavat tarpeet edellyttävät yhä yksilöllisempiä, tarvelähtöisempiä ja joustavampia palvelukokonaisuuksia. Asiakas on keskeisessä roolissa palvelujen kehittämistyössä ja asiakaspalaute kerätään modernilla palautejärjestelmällä. Byrokratian määrää voidaan edelleen vähentää esimerkiksi sähköisiä järjestelmiä ja hakemuslomakkeita yhdistämällä sekä kehittämällä.



# Yrityspalveluekosysteemi 2020+ Kohti yhteistä yrityspalvelustrategiaa

**Selvitystyön tarkoituksena** on nostaa esiin yrityspalveluiden tunnistettuja kehittämis-kohteita ja tarjota niihin myös kehittämisehdotuksia. Lähtökohtana on ollut palveluiden vaikuttavuus ja asiakasnäkökulma palvelukokonaisuutta kehitettäessä. Keskeistä on yritysten kasvun ja uudistumisen tukeminen sekä samanaikaisesti työvoiman saatavuuden varmistaminen.

**Selvitystyössä tuotettiin** tietoa nykyisten julkisten yrityspalveluiden vastaavuudesta tavoitteisiin sekä kohdentumisesta eri asiakasryhmille. Syntyykö palveluvalikoimasta kokonaisuus, josta asiakas löytää helposti yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivat palvelut? Olemmeko hyödyntäneet riittävästi digitalisaation mahdollisuuksia?

**Selvitystyön perusteella** annettiin kehittämisehdotuksia, jotka koskevat yrityspalveluiden fokusointia, yrityspalveluiden yhteistyötä sekä yhtenäistä palvelualustaa ja käyttöliittymää.

Painettu  
ISSN 1797-3554  
ISBN 978-952-327-458-7

Verkkojulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-327-459-4

Sähköinen versio: [julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)  
Julkaisumyynti: [vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)

Paino: PunaMusta Oy, 2019



Painotuotteet  
4041-0619

